



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU  
A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF THE COMPANY AND  
PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Pavla Vaverková

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Pavla Vaverková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce: Metody finanční analýzy  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení a jejich přínosy  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení finanční situace zvoleného podniku na základě účetních závěrek minimálně za období let 2012 až 2015 s použitím odpovídajících metod finanční analýzy. Dosažené výsledky srovná s vhodným benchmarkingovým partnerem ze stejného oboru podnikání. Na základě této analýzy navrhne opatření na zlepšení, včetně podmínek a harmonogramu realizace návrhu.

### Základní literární prameny:

KALOUDA, F. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. 287 s. ISBN 978-80-73-0-526-5.

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-74-0-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-8-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce je zaměřena na posouzení finanční situace společnosti BILLA, spol. s r. o. za období 2010 – 2015 na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy. Práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá teoretickými poznatky. V druhé části nalezneme vybrané metody finanční analýzy aplikované na konkrétní firmu a následuje celkové zhodnocení finanční situace dané společnosti. Třetí část obsahuje návrhy na zlepšení této situace.

## **Abstract**

This bachelor thesis is focused on the evaluation of the financial situation of the company BILLA, spol. s r. o. for the period 2010 – 2015 on the basis of selected indicators of financial analysis. The thesis is divided into the three parts. The first part deals with theoretical knowledge. In the second part we find selected methods of financial analysis applied to a specific company and followed by an overall assessment of the financial situation of the company. The third part contains proposals to improve this situation.

## **Klíčová slova**

finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, metody finanční analýzy, likvidita, rentabilita

## **Key words**

financial analysis, balance, profit and loss statement, methods of financial analysis, liquidity, profitability

### **Bibliografická citace**

VAVERKOVÁ, P. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*.  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 102 s. Vedoucí  
bakalářské práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2017

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

V této části bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za odborné vedení práce, připomínky a věcné rady. Dále bych ráda poděkovala panu Vojtěchu Hurtovi, vedoucímu brněnské filiálky firmy BILLA, spol. s r. o., za poskytnutí podkladů pro tuto práci a zároveň za jeho čas a ochotu.

# OBSAH

|  |    |
|--|----|
| ÚVOD .....   | 11 |
| 1 CÍL A METODIKA PRÁCE .....                         | 12 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....                  | 14 |
| 2.1 Charakteristika finanční analýzy .....           | 14 |
| 2.2 Analýza současné situace .....                   | 15 |
| 2.2.1 SWOT analýza .....                             | 15 |
| 2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil ..... | 16 |
| 2.3 Metody finanční analýzy .....                    | 17 |
| 2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů .....            | 18 |
| 2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....            | 19 |
| 2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů .....             | 20 |
| 2.3.4 Analýza soustav ukazatelů .....                | 29 |
| 3 ANALÝZA PODNIKU .....                              | 33 |
| 3.1 Charakteristika podniku .....                    | 33 |
| 3.1.1 Základní údaje o společnosti .....             | 33 |
| 3.1.2 Historie podniku .....                         | 34 |
| 3.1.3 Předmět podnikání .....                        | 36 |
| 3.1.4 Organizační struktura .....                    | 36 |
| 3.2 Analýza současného stavu .....                   | 37 |
| 3.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil ..... | 37 |



|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.3   | Analýza finanční situace .....            | 38 |
| 3.3.1 | Analýza soustav ukazatelů .....           | 39 |
| 3.3.2 | Analýza absolutních ukazatelů .....       | 40 |
| 3.3.3 | Analýza rozdílových ukazatelů .....       | 46 |
| 3.3.4 | Analýza poměrových ukazatelů .....        | 47 |
| 3.4   | Konkurenční srovnání .....                | 54 |
| 3.4.1 | Tesco Stores ČR a.s. ....                 | 55 |
| 3.4.2 | Penny Market s.r.o. ....                  | 55 |
| 3.4.3 | Lidl Česká Republika v.o.s. ....          | 56 |
| 3.5   | Spider analýza .....                      | 56 |
| 3.6   | Celkové zhodnocení finanční situace ..... | 60 |
| 3.7   | SWOT analýza .....                        | 62 |
| 4     | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....               | 65 |
| 4.1   | Donášková služba .....                    | 65 |
| 4.1.1 | E-shop .....                              | 66 |
| 4.1.2 | Marketing .....                           | 70 |
| 4.1.3 | Zajištění dovozu objednávky .....         | 73 |
| 4.1.4 | Náklady versus přínosy .....              | 83 |
|       | ZÁVĚR .....                               | 90 |
|       | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....             | 92 |
|       | SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....  | 95 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| SEZNAM VZORCŮ.....   | 96  |
| SEZNAM GRAFŮ .....   | 98  |
| SEZNAM OBRÁZKŮ.....  | 99  |
| SEZNAM TABULEK ..... | 100 |
| SEZNAM PŘÍLOH.....   | 102 |

# ÚVOD

Finanční analýza představuje významnou součást podnikového řízení a umožňuje komplexně vyhodnotit finanční situaci firmy. Základním zdrojem informací je účetnictví, které slouží jako podklad pro výpočet ukazatelů, které nám poskytují souhrnný obraz o ekonomickém stavu podniku. Na správně a úplně vedeném účetnictví je závislá kvalita výstupních ukazatelů finanční analýzy a tudíž i její vypovídací schopnost.

Finanční analýza nabízí mnoho metod, jak hodnotit finanční zdraví firmy. Vybrané ukazatele finanční analýzy jsou většinou součástí hodnocení firmy při získávání bankovních úvěrů a jiných finančních zdrojů potřebných pro fungování firmy.

Hlavním úkolem finanční analýzy je získat informace z účetních výkazů a dalších zdrojů, dále posoudit zdraví podniku, nalézt jeho slabiny a naopak vyzdvihnout jeho silné stránky a připravit podklady pro potřebné budoucí řídicí rozhodnutí.

Ke zpracování své bakalářské práce jsem si jako téma vybrala hodnocení finanční situace podniku. Pro svou finanční analýzu jsem si zvolila společnost BILLA, spol. s r. o., ve které jsem absolvovala povinnou čtrnáctidenní odbornou praxi, konkrétně na filiálce na náměstí Svobody v Brně. Díky ochotnému vedení jsem měla přístup ke všem důležitým materiálům, které byly potřebné k napsání této práce, což byl další z důvodů, proč jsem se rozhodla pro společnost BILLA, spol. s r. o. Další významnou roli hrál příjemný kolektiv a přátelské prostředí i v oblasti vedení dané filiálky.

Na trhu s potravinami funguje řada dalších společností, jako jsou například Tesco Stores ČR a.s., Penny Market s.r.o. a Lidl Česká Republika v.o.s., jejichž výsledky finančních analýz jsem použila k porovnání se společností BILLA spol. s r. o. v rámci této bakalářské práce. Mezi důvody, proč jsem si vybrala tyto společnosti, patří poměrně stejný prodejní sortiment, rozloha prodejní plochy prodejen nebo podobný počet zaměstnanců.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je vyhodnocení současné finanční situace podniku BILLA, spol. s r. o. a to od roku 2010 do roku 2015 pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Na základě zjištěných výsledků dále navrhnout taková řešení stávajícího stavu, která by vedla ke zlepšení dané situace, popřípadě k celkovému zlepšení finanční situace společnosti.

Mezi dílčí cíle, které jsou nezbytnou součástí finanční analýzy podniku, lze zařadit:

- seznámení s analyzovanou firmou,
- zpracování teoretických poznatků,
- získání a zpracování účetních výkazů,
- výpočet jednotlivých ukazatelů finanční analýzy,
- interpretace získaných výsledků,
- srovnání analyzované firmy s konkurenčními společnostmi,
- identifikace zjištěných problémů,
- návrhy na opatření vedoucí ke zlepšení finanční situace společnosti.

Bakalářská práce je následně rozdělena do tří částí. V první části bude definována především charakteristika finanční analýzy, protože poskytuje informace o finančním zdraví podniku a zároveň slouží jako podklad při rozhodování pro ostatní subjekty, kterými jsou banky, věřitelé, manažeři a další. Ke zpracování úspěšné finanční analýzy jsou potřeba souhrnná vstupní data, která jsou východiskem při zpracování a dosažení kvalitních výsledků. Důležitým úkolem této analýzy je zjistit finanční možnosti podniku. Za základní zdroje dat jsou považovány účetní výkazy podniku, kterými jsou především rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha v účetní závěrce. V rámci rozčlenění metod finanční analýzy na analýzu absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a analýzu soustav ukazatelů, lze následně vypočítat jednotlivé ukazatele finanční analýzy.

Analytická část práce bude obsahovat analýzu vybrané firmy, konkrétně seznámení s danou společností a jejím okolím. V této části budou provedeny výpočty jednotlivých analýz a tyto výsledky budou následně okomentovány. Ke konci druhé části bude proveden benchmarking, což představuje porovnávání produktů, procesů nebo metod analyzované organizace ve srovnání s největšími konkurenty firmy na trhu.

Poslední část se bude věnovat návrhům na odstranění nedostatků a problémů, které budou zjištěny z výsledků jednotlivých ukazatelů v bakalářské práci. Tyto návrhy budou zaměřeny především na řešení již zmíněných problémů a na zlepšení celkové finanční situace společnosti a stabilizaci firmy na trhu. Všechny vyčíslené náklady v této části budou uváděny v cenách bez DPH.

Tuto společnost jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala z důvodu dobré orientace v podniku vzhledem k mé dlouhodobé brigádě v jedné z filiálek této firmy. Výsledky mé bakalářské práce by mohly sloužit vedení společnosti pro budoucí rozhodování v řízení společnosti, pro stabilitu podniku nebo případné celkové zlepšení finanční situace podniku na trhu.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

V této kapitole budou popsána základní teoretická východiska práce, která jsou potřebná k analyzování daného podniku a k tvorbě finanční analýzy. Součástí je také seznámení se s charakteristikou finanční analýzy, dále s analýzou současné situace podniku a přehled používaných metod, které budou následně využity v praktické části.

### **2.1 Charakteristika finanční analýzy**

Finanční analýza slouží k souhrnnému posouzení finanční situace podniku a tím pádem je nedílnou součástí finančního řízení. Je velmi přínosná, co se týče zpětné vazby, protože podává informace o finančních úspěších a neúspěších, dosažení předem stanovených cílů a vývoji celoročního hospodaření podniku. Je to zdroj pro další rozhodování a posuzování v podniku (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Dále představuje také systematický rozbor dat, která jsou obsažena v účetních výkazech. Finanční analýza obsahuje hodnocení minulosti, současnosti a předpovídání budoucí situace podniku. Podstatou finanční analýzy je prověřit finanční zdraví podniku a vytvořit tak základ pro finanční plán (Růčková, 2015).

Je zaměřena především na identifikaci problémů v podniku a jejich silných a slabých stránek. Díky informacím získaných z finanční analýzy můžeme dojít k určitým závěrům o celkovém hospodaření podniku a jeho finanční situaci. Tyto informace představují podklad pro kvalitní rozhodování managementu firmy o budoucnosti podniku (Sedláček, 2011).

Cílem finanční analýzy je zhodnocení vlivu vnitřního a vnějšího prostředí podniku, dále analýza dosavadního vývoje podniku a s tím související poskytnuté informace pro rozhodování do budoucnosti. Závěrem je interpretace výsledků včetně jejich návrhů na zlepšení finanční situace podniku. Při finanční analýze je potřeba hledět na podmínku aplikovatelnosti, efektivnosti a účelnosti (Sedláček, 2011).

## 2.2 Analýza současné situace

V rámci této podkapitoly bude provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy pomocí SWOT analýzy a Porterovy analýzy konkurenčního prostředí.

### 2.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza slouží jako nástroj pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Silné a slabé stránky patří do vnitřního prostředí – například kvalita produktů, velké zázemí, vlastní distribuční síť a další. Do vnějšího prostředí naopak patří příležitosti a hrozby, mezi něž můžeme zařadit získání partnerů, nový trh, příchod nového konkurenta a další (Jakubíková, 2008).

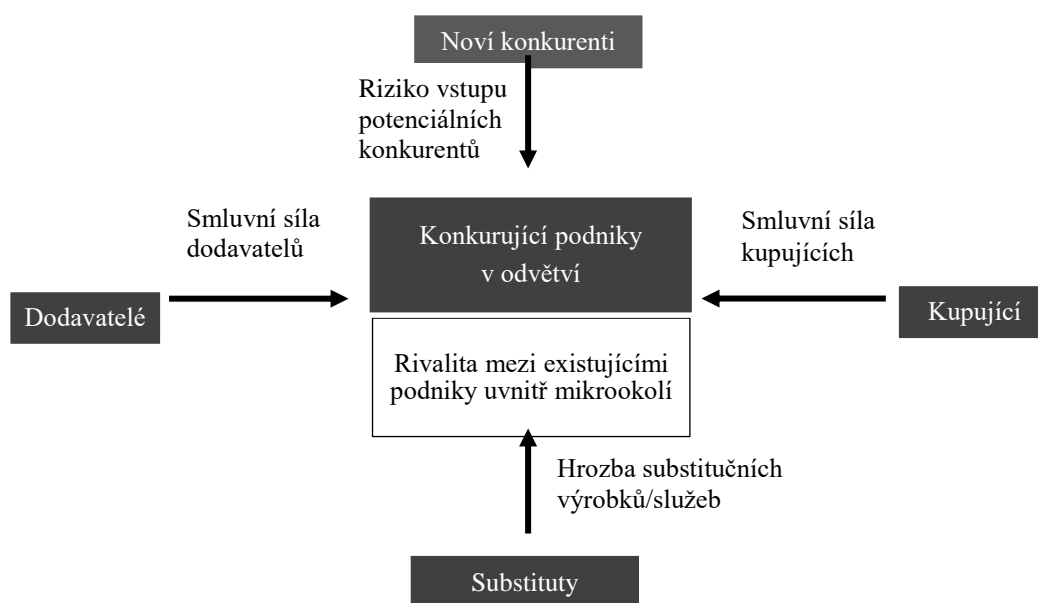
Všechny informace získané SWOT analýzou pomohou firmě odstranit slabé stránky, zlepšit se v určité oblasti jejího podnikání, vyvarovat se možným hrozbám a hlavně nasměrovat strategii firmy správným směrem (Jakubíková, 2008).

**Tab. 1: SWOT analýza.**  
Zdroj: vlastní zpracování podle (Jakubíková, 2008)

| Silné stránky (strengths)  | Slabé stránky (weaknesses)  |
|--|---|
| Skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě          | Činnosti, které firma nedělá dobře nebo ve kterých si ostatní firmy vedou lépe            |
| Příležitosti (opportunities)   | Hrozby (threats)  |
| Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit zákazníky | Skutečnosti a události, které mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků |

### 2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza sleduje intenzitu konkurence v daném odvětví, která ovlivňuje výši zisku dané firmy. Mezi pěti konkurenčními silami existují vzájemné vazby. Změna jedné z nich může ovlivnit i ty další (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).



**Graf 1: Porterova analýza konkurenčních sil.**  
Zdroj: vlastní zpracování podle (Blažková, 2007)

Konkurenční síly působí na podnik a je zde možný vznik hrozeb, kterými jsou:

- **hrozba intenzivní odvětvové konkurence** – více konkurentů v odvětví způsobí zastavení nebo pokles tempa růstu prodeje, čímž je menší potenciální zisk, a současně také vzniká cenová válka v případě velkých výstupních bariér,
- **hrozba nově vstupujících firem** – zde se jedná o vstupní a výstupní bariéry, které mají vliv na rentabilitu firmy v odvětví, dále potenciální zisk a je zde hrozba nevyužití výrobních kapacit, čímž dochází ke stagnaci příjmů,
- **hrozba substitučních produktů** – substituty ohrožují cenovou politiku firmy, jelikož nahrazují výrobky dané firmy a omezují tím ceny a následné zisky,
- **hrozba rostoucí kompetence dodavatelů** – v případě, že má firma stále odběratele a jejich počet není velký, mohou si dodavatelé do určité míry diktovat



podmínky a pokud neexistují pro danou firmu substituty na trhu, tak o to větší sílu dodavatelé mají,

- **hrozba rostoucí kompetence zákazníků** – u vyjednávací síly zákazníků je tomu podobně jako u dodavatelů. Pokud jsou organizovaní, jejich postup je systematický a existují na trhu substituty, tak je jejich síla vysoká (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

## 2.3 Metody finanční analýzy

K hodnocení ekonomických procesů rozlišujeme dva přístupy, a to fundamentální analýzu a analýzu technickou. Fundamentální analýza je založena na širokých znalostech a zkušenostech odborníků, kteří vynikají v problematice týkající se ekonomických a mimoekonomických jevů. Cílem této analýzy je identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Jedná se především o analýzu vlivu vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí podniku, dále o analýzu vlivu právě probíhající fáze života podniku a analýzu vlivu charakteru podnikových cílů. Řadíme sem například SWOT analýzu, metodu kritických faktorů úspěšnosti nebo metodu balanced scorecard (BSC) (Sedláček, 2011).

Naopak technická analýza je založena na využití matematických, statistických a dalších algoritmovaných metod ke zpracování dat a posouzení výsledků. Tato analýza je rozdělena na výpočet ukazatelů analyzované firmy, dále srovnání hodnot s odvětvovými průměry, analýza časových trendů a analýza vztahů mezi ukazateli pomocí pyramidové soustavy a nakonec návrh na opatření ve finančním plánování a řízení (Sedláček, 2011).

Oba tyto přístupy jsou si relativně blízké, protože bez fundamentálních znalostí ekonomických procesů by bylo hodnocení výsledků technické analýzy poměrně komplikované. Je tudíž vhodné, aby se oba tyto přístupy vzájemně kombinovaly (Růčková, 2015).

Rozeznáváme dvě základní skupiny metod finanční analýzy a těmi jsou elementární metody, které představují základ pro sestavení finanční analýzy pomocí základních aritmetických operací a vyšší metody, které jsou založeny na složitějších postupech a je

třeba hlubších teoretických a praktických ekonomických znalostí (Růčková, Roubíčková, 2012).

Mezi základní (elementární) metody, které se ve finanční analýze využívají, řadíme:

- analýzu absolutních ukazatelů,
- analýzu rozdílových ukazatelů,
- analýzu poměrových ukazatelů,
- analýzu soustav ukazatelů (Sedláček, 2011).

### **2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů**

Tato analýza přímo vychází z jednotlivých položek účetních výkazů. V případě, že vyjadřují konkrétní hodnotu k určitému časovému okamžiku, jedná se o veličiny stavové. Pokud však podávají informace o údajích za konkrétní časové období, označují se jako tokové veličiny. Podstata stavových veličin se nachází v účetním výkazu rozvaha, zatímco u veličin tokových jsou to výkaz zisku a ztráty, popřípadě výkaz cash flow (Kislingerová, 2010). Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální analýzu, kterou používáme k analýze vývojových trendů, a vertikální analýzu neboli procentní rozbor komponent. Obě analýzy jsou počátečním bodem rozboru a slouží k primární orientaci v hospodaření podniku. Blíže poukazují na problémy, které je třeba zkoumat (Březinová, 2014).

#### **○ Horizontální analýza**

Horizontální analýza sleduje a porovnává vývoj položek z účetních výkazů v časové řadě, většinou v porovnání s předchozím účetním obdobím, kdy se jedná o meziroční rozbor, popřípadě může být zpracována za několik účetních období. Tato analýza poskytuje porovnávání jak ukazatelů absolutních, tak i relativních. Horizontální analýza odpovídá na dvě otázky a to, „*o kolik procent se jednotlivé položky změnily proti minulému roku*“, jedná se o formu indexu a ve druhém případě „*o kolik se změnily v absolutních číslech*“, tudíž forma difference. Pro předpoklad povedeného výsledku při využití této metody jsou důležité dostatečně dlouhé časové řady údajů, které budou sledovány a analyzovány (Rejnuš, 2014, s. 270).

$$\text{Absolutní změna v Kč} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{Změna v \%} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_{t-1}} * 100$$

**Vzorec 1: Horizontální analýza.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)**

#### ○ Vertikální analýza

Vertikální analýza představuje procentní rozbor položek z účetních výkazů. Tato analýza pracuje s daty v jednotlivých letech odshora dolů ve sloupcích. Vertikální analýza umožňuje srovnatelnost v čase, pokud analyzujeme podnik za několik po sobě jdoucích období a tuto analýzu lze také využít v rámci srovnávání firem mezi sebou. Z výkazu zisku a ztráty se pro procentní vyjádření bere jako základ velikost tržeb a z rozvahy hodnota celkových aktiv (respektive pasiv) podniku (Mulačová, Mulač, 2013).

### **2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů**

Rozdílové ukazatele, též známé jako fondy finančních prostředků, slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu (Sedláček, 2011). Tato analýza zkoumá především ty základní účetní výkazy, které v sobě obsahují tokové položky. Jedná se tedy o výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Podstatu rozdílových ukazatelů tvoří rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Mezi nejznámější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál (ČPK) (Růčková, 2015).

#### ○ Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál patří mezi nejčastěji využívané rozdílové ukazatele a je definován jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými cizími zdroji. Tento ukazatel má značný vliv na platební schopnost firmy včas platit své závazky. Pokud převládají krátkodobá aktiva nad krátkodobými cizími zdroji, je možné usoudit, že je firma likvidní a má dobré finanční jistoty. Čistý pracovní kapitál představuje finanční zásobu, která firmě umožňuje pokračovat ve svých aktivitách

i v případě značného výdeje peněžních prostředků v neočekávané situaci. Velikost této zásoby závisí na obratovosti krátkodobých aktiv firmy, ale i na konkurenci, stabilitě trhu nebo daňové legislativě (Sedláček, 2011).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} [\text{Kč}]$$

**Vzorec 2: Čistý pracovní kapitál.**  
**Zdroj: vlastní zpracování podle (Scholleová, 2012)**

- Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky se používají pro sledování okamžité likvidity právě splatných krátkodobých závazků. Představují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Za nejvyšší stupeň likvidity se považuje takový fond, do kterého se zahrnuje pouze hotovost a zůstatek na běžných účtech (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{ČPP} = \text{peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} [\text{Kč}]$$

**Vzorec 3: Čisté pohotové prostředky.**  
**Zdroj: vlastní zpracování podle (Růčková, Roubíčková, 2012)**

- Čistý pohledávkový finanční fond

Čistý pohledávkový finanční fond znázorňuje kompromis mezi oběma již zmíněnými rozdílovými ukazateli. Výpočet je tvořen rozdílem oběžných aktiv (od kterých se odečtou zásoby nebo nelikvidní pohledávky) a krátkodobých závazků (Sedláček, 2011).

$$\text{ČPFF} = (\text{OA} - \text{zásoby}) - \text{krátkodobé závazky} [\text{Kč}]$$

**Vzorec 4: Čistý pohledávkový finanční fond.**  
**Zdroj: vlastní zpracování podle (Sedláček, 2011)**

### 2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi velmi oblíbenou metodu finanční analýzy především proto, že poskytuje poměrně rychlou představu o finanční situaci podniku (Sedláček,

2011). Princip poměrového ukazatele je ten, že dává do vzájemných poměrů mezi sebou položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo cash flow. V některých případech jsou uvedeny doporučené hodnoty, které vycházejí z běžné praxe finanční analýzy a je nezbytné s nimi pracovat opatrně (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013). Z těchto ukazatelů vznikají soustavy, které jsou uspořádány buď pyramidově, nebo paralelně (Vochozka, 2011). Poměrové ukazatele se rozdělují na:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele likvidity,
- provozní (výrobní) ukazatele,
- ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow (Sedláček, 2011).

- Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, někdy také označovány jako ukazatele výnosnosti, patří mezi nejsledovanější poměrové ukazatele a slouží k hodnocení celkové efektivnosti podniku. Obecná formulace výpočtu je znázorněna poměrem zisku k vloženému kapitálu, přitom mezi nejdůležitější kategorie zisku, které lze získat přímo z výkazu zisku a ztráty, se řadí EBIT (zisk před odečtením úroků a daní) a EAT (zisk po zdanění aneb čistý zisk) (Růčková, 2015).

#### Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, kterým se měří podnikatelská činnost. Znázorňuje účinnost působení celkového kapitálu, který byl vložen do firmy, nezávisle na zdrojích financování. V čitateli se zisk uvádí většinou jako EBIT, aby ukazatel nebyl ovlivněn strukturou majetku (Sedláček, 2011).

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}} \times 100 [\%]$$

**Vzorec 5: Rentabilita vloženého kapitálu.**  
**Zdroj: vlastní zpracování podle (Sedláček, 2011)**

Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Ukazatel poměruje EBIT s celkovými investovanými aktivy do podniku a tím měří výkonnost firmy bez ohledu na původ kapitálu. Tento vložený kapitál představuje všechny zdroje, které mohou být použity k financování veškerých prostředků. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je situace sledovaného podniku lepší (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

**Vzorec 6: Rentabilita celkových aktiv.**  
**Zdroj: vlastní zpracování podle (Kubíčková, Jindřichovská, 2015)**

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Pomocí tohoto ukazatele investoři zjišťují, zda je jejich kapitál využíván s maximální intenzitou vzhledem k odpovídajícímu riziku investice. Zisk v tomto případě uvažujeme na úrovni čistého zisku po zdanění (EAT), který znázorňuje výsledný efekt, který kapitál přináší svým vlastníkům (Růčková, 2015).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

**Vzorec 7: Rentabilita vlastního kapitálu.**  
**Zdroj: vlastní zpracování podle (Vochozka, 2011)**

Rentabilita tržeb (ROS)

Tento ukazatel poměruje zisk k tržbám a znázorňuje schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb, tj. kolik dokáže vyprodukovat čistého zisku z jedné koruny tržeb. Doporučené hodnoty jsou vyšší, než 6 % (Růčková, 2015).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \times 100 [\%]$$

**Vzorec 8: Rentabilita tržeb.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)**

#### ○ Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele určují efektivitu hospodaření podniku se svými aktivy. Pokud společnost disponuje dostatkem těchto aktiv, má přebytečné náklady. Na druhé straně, jestliže má produktivních aktiv málo, připravuje se v budoucnu o případné tržby (Scholleová, 2012).

Ukazatele aktivity lze vyjádřit dvěma způsoby, a to jako ukazatele počtu obrátek, které informují o tom, kolikrát se určitý druh majetku obrátí za daný časový interval. Anebo druhým způsobem, kterým je doba obratu, která sleduje čas, po který je majetek v podniku vázán v určité formě (Černohorský, Teplý, 2011).

#### Obrat zásob

Obrat zásob informuje o tom, kolikrát je položka zásob prodána a znovu uskladněna v průběhu roku. Nevýhoda tohoto ukazatele je v tom, že oproti tržbám, které odrážejí tržní hodnotu, jsou zásoby uváděny v nákladových, tedy pořizovacích cenách (Sedláček, 2011).

$$Obrat\ zásob = \frac{roční\ tržby}{zásoby}$$

**Vzorec 9: Obrat zásob.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Sedláček, 2011)**

#### Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv měří celkové využití aktiv a udává, kolikrát se aktiva v podniku obrátí v průběhu roku. Tento ukazatel je ovlivněn mírou odepsanosti majetku, takže

při stejné výši dosažených tržeb je výsledek lepší při větší odepsanosti majetku. Doporučená minimální hodnota je rovna 1, je však ovlivněna i příslušností k odvětví. Hodnotu aktiv dosazujeme do vzorce v hodnotě netto (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 10: Obrat aktiv.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Vochozka, 2011)**

Doba obratu zásob

Udává průměrný počet dnů, po které jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob do doby jejich spotřeby (pokud jde o suroviny a materiál) nebo prodeje (v případě zásob vlastní výroby). V případě hotových výrobků nebo zboží lze dobu obratu zásob považovat za ukazatel likvidity, kdy znázorňuje počet dní, za které se zásoby transformují na hotovost či pohledávku (Vochozka, 2011).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}} [\text{dny}]$$

**Vzorec 11: Doba obratu zásob.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Kislingerová, 2010)**

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel vyjadřuje průměrný počet dní, za které jsou pohledávky z obchodního styku přeměněny na formu peněžních prostředků. Jedná se tedy o dobu, po kterou firma v průměru poskytuje bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}} [\text{dny}]$$

**Vzorec 12: Doba obratu pohledávek.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Vochozka, 2011)**



## Doba obratu závazků

Doba obratu závazků znázorňuje počet dní, za které společnost průměrně uhradí své závazky z obchodního styku. Je to tedy průměrná doba mezi nákupem a následným zaplacením. Pro výpočet tohoto ukazatele by měly být zvlášť vedeny krátkodobé závazky a závazky dlouhodobé (Strouhal, 2013).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky} * 360}{\text{tržby}} [\text{dny}]$$

**Vzorec 13: Doba obratu závazků.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Březinová, 2014)**

### ○ Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti určují souvislost mezi cizími a vlastními zdroji. Dále hodnotí rozsah dluhů, které firma používá ke svému financování aktiv. Čím více je podnik zadlužen, tím rizikovější se stává, protože musí být stále schopen splácet své závazky. Zadluženost má však většinou pro firmu prospěch, protože cizí kapitál je levnější, než ten vlastní a to z důvodu toho, že úrok z cizího kapitálu jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se následně platí daň (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

## Celková zadluženost

Ukazatel je často označován za ukazatel věřitelského rizika, jelikož při možné likvidaci firmy roste riziko ztráty věřitelů souměrně s růstem její zadluženosti, věřitelé tudíž upřednostňují nízký ukazatel zadluženosti (Sedláček, 2011).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

**Vzorec 14: Celková zadluženost.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Nývtová, Marinič, 2010)**

## Úrokové krytí

Ukazatel určuje, kolikrát zisk převyšuje úroky. Doporučená hodnota je považována za trojnásobek nebo i více, protože po zaplacení úroků by měl zůstat i určitý objem zisku pro akcionáře. Pokud podnik není schopen platit úroky ze zisku, je to známka možného blížícího se úpadku firmy (Růčková, 2015).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

**Vzorec 15: Úrokové krytí.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Růčková, 2015)**

## Koeficient samofinancování

Při hodnocení souhrnné finanční situace patří tento ukazatel mezi nejdůležitější poměrové ukazatele zadluženosti. Zobrazuje finanční nezávislost podniku a spolu s ukazatelem celkové zadluženosti (kdy součet těchto ukazatelů je roven 1) poskytuje přehled o finanční struktuře podniku (Sedláček, 2011).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 16: Koeficient samofinancování.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Sedláček, 2011)**

### ○ Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří, zda je podnik způsobilý k placení svých závazků včas. Tato schopnost je jednou ze základních podmínek působení firmy na trhu. Pro dosažení likvidity by podnik měl mít určitou část svých peněžních prostředků vázaných v oběžných aktivech, tj. v zásobách, pohledávkách a na bankovních účtech. Ukazatele likvidity jsou v čitateli získávány z tohoto oběžného majetku. Tato aktiva jsou uspořádána podle likvidity jednotlivých složek a to od těch nejméně likvidních (např.

zásoby) až k nejlikvidnějším (např. peníze v pokladně). Mezi typické ukazatele likvidity patří běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita (Vochozka, 2011).

#### Běžná likvidita

Běžná likvidita znázorňuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, jinými slovy vyjadřuje schopnost podniku uspokojit své věřitele v případě, kdy by všechna oběžná aktiva byla přetransformována v daném okamžiku na hotovost. Doporučené hodnoty této likvidity jsou v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2015).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 17: Běžná likvidita.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Kislingerová, 2010)**

#### Pohotová likvidita

Tato likvidita je v čitateli upravena o zásoby, které představují nejméně likvidní složku oběžných aktiv. Z toho vyplývá přesnější vyjádření schopnosti podniku dodržet své krátkodobé závazky. Není snadné určit optimální výši ukazatele, ale doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,0 – 1,5 (Vochozka, 2011).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 18: Pohotová likvidita.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Scholleová, 2012)**

#### Okamžitá likvidita

Tato likvidita měří schopnost podniku hradit své splatné závazky. Do finančního majetku jsou řazeny peníze v hotovosti, na běžných účtech a krátkodobý finanční majetek aneb obchodovatelné cenné papíry. Krátkodobé závazky obsahují běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Pro tuto likviditu jsou doporučené hodnoty v rozmezí 0,2 – 0,5 (Růčková, 2015).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 19: Okamžitá likvidita.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Marinič, 2014)**

- Provozní (výrobní) ukazatele:

Provozní ukazatele jsou orientovány na aktivity ve vnitřním prostředí firmy a umožňují managementu následné plánování a rozbor vývoje této firmy. Tyto ukazatele se opírají především o tokové veličiny (náklady) (Sedláček, 2011).

#### Mzdová produktivita

Tato produktivita určuje, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Výsledná hodnota by měla být co nejvyšší (Růčková, Roubíčková, 2012).

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{výnosy (bez mimořádných)}}{\text{mzdy}} \text{ [Kč]}$$

**Vzorec 20: Mzdová produktivita.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Růčková, Roubíčková, 2012)**

#### Nákladovost výnosů (tržeb)

Vymezuje zatížení výnosů celkovými náklady firmy. Výsledná hodnota by měla mít klesající tendenci (Sedláček, 2011).

$$\text{Nákladovost výnosů (tržeb)} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}} \text{ [Kč]}$$

**Vzorec 21: Nákladovost výnosů (tržeb).**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Sedláček, 2011)**

#### Materiálová náročnost výnosů

Udává zatížení výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi (Sedláček, 2011).

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}} [Kč]$$

**Vzorec 22: Materiálová náročnost výnosů.**  
**Zdroj: vlastní zpracování podle (Sedláček, 2011)**

#### 2.3.4 Analýza soustav ukazatelů

Smyslem finanční analýzy je souvislé vyhodnocení finančního zdraví podniku, ať už se jedná o finanční minulost podniku nebo se snažíme zjistit, jaká bude jeho budoucnost. Cílem je posoudit fakt, zda firma dokáže pokračovat ve své podnikatelské činnosti či nikoliv. Abychom to dokázali posoudit, musíme provést mnoho výpočtů poměrových ukazatelů, ze kterých však jednoznačně nezjistíme odpověď. Tato problematika se stala podnětem pro vznik souhrnných indexů hodnocení, které mají za cíl pomocí jednoho čísla vyjádřit finančně-ekonomickou situaci a výkonnost podniku (Růčková, 2015).

##### ○ Bonitní modely

Principem bonitních modelů je snaha stanovit bonitu hodnoceného podniku bodovým ohodnocením za jednotlivé posuzované oblasti hospodaření. Tyto modely jsou silně závislé na kvalitně zpracovaných poměrových ukazatelích srovnávaných firem. Dle dosažených bodů lze firmu zařadit do určité kategorie a jejich hlavním cílem je stanovení, zda podnik patří mezi dobré či špatné firmy. Patří sem například Kralickův Quicktest a Tamariho model (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Bonitní modely jsou v této bakalářské práci pouze doplněním teoretických znalostí, avšak v analytické části aplikovány nejsou.

##### ○ Bankrotní modely

Tyto modely informují své uživatele o tom, zda je podnik v dohledné době ohrožen bankrotem či nikoliv. Jejich princip spočívá v tom, že firma již nějakou dobu před úpadkem vykazuje jisté znaky, které jsou pro bankrot typické a projevují se

například ve vývoji finančních ukazatelů. Řadíme sem například Altmanovo Z-skóre nebo Index důvěryhodnosti (Rejnuš, 2014).

#### Altmanův model

Altmanův index finančního zdraví, označován také jako indikátor bankrotu, patří mezi nejznámější a nejpoužívanější modely. Tento index řadíme mezi jednoduché techniky finanční analýzy. Altmanovo Z-skóre vychází z diskriminační analýzy a vypovídá o finanční situaci podniku. Je to nejúčinnější nástroj k objevení neúměrných úvěrových rizik. Pro úspěšný výsledek tohoto modelu je vhodné jej použít pouze u středních podniků, protože velké podniky bankrotují jen velmi zřídka a malé podniky mají nedostatek informací pro provedení tohoto výpočtu (Růčková, 2015).

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5$$

**Vzorec 23: Altmanův model.**

**Zdroj: vlastní zpracování podle (Růčková, 2015)**

Kde:

$$X_1 = \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_2 = \frac{\text{kumulovaný nerozdělený VH z minulých let}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_4 = \frac{\text{tržní hodnota akcií}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

**Tab. 2: Interpretace výsledků Z-skóre.**  
**Zdroj: vlastní zpracování podle (Sedláček, 2011)**

|   |   |
|---|---|
| <b><math>Z &gt; 2,9</math></b>          | Finančně silný podnik, uspokojivá finanční situace                      |
| <b><math>1,2 &lt; Z \leq 2,9</math></b> | „Šedá zóna“, podnik s určitými finančními potížemi, nejasný další vývoj |
| <b><math>Z \leq 1,2</math></b>          | Adept na bankrot, podnik má vážné finanční problémy                     |

#### Index IN05

Index důvěryhodnosti je jedním z bankrotních modelů, které se snaží finanční situaci podniku znázornit pomocí jednoho čísla. Index IN05 byl vytvořen v českých podmínkách a má tu výhodu, že by měl mít větší vypovídací schopnost. Při hodnocení se vychází pouze z hodnot dostupných v účetní závěrce (Kislingerová, 2010).

$$IN05 = 0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,97 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5$$

**Vzorec 24: Index IN05.**  
**Zdroj: vlastní zpracování podle (Růčková, 2015)**

Kde:

$$X_1 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X_2 = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$$

$$X_4 = \frac{\text{výnosy}}{\text{ceková aktiva}}$$

$$X_5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci}}$$

**Tab. 3: Interpretace výsledků indexu IN05.**  
**Zdroj: vlastní zpracování podle (Sedláček, 2011)**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>IN05 &gt; 1,6</b>          | Bonitní podnik, který tvoří hodnotu s pravděpodobností 83 %  |
| <b>0,9 &lt; IN05 &lt; 1,6</b> | Podnik s potenciaálními finančními problémy, tzv. „šedá zóna“ – pravděpodobnost bankrotu je 50 %, nelze tedy jednoznačně určit směr budoucího vývoje společnosti |
| <b>IN05 &lt; 0,9</b>          | Podnik netvoří hodnotu a spěje k bankrotu s pravděpodobností 77 %  |



### 3 ANALÝZA PODNIKU

V této části bakalářské práce bude blíže představena společnost BILLA, spol. s r. o., která byla vybrána pro finanční analýzu v této práci. Dále budou zpracovány jednotlivé metody finanční analýzy, které byly interpretovány v teoretické části. Tyto metody budou aplikovány na období 2010 – 2015. Dále bude následovat srovnání zjištěných výsledků provedené analýzy s největšími konkurenty na trhu v rámci spider analýzy a získané výsledky budou interpretovány v celkovém zhodnocení finanční situace společnosti.

#### 3.1 Charakteristika podniku

Charakteristika podniku poskytuje základní údaje o společnosti BILLA, spol. s r. o., její historii od vzniku společnosti až po současnost, předmět podnikání a organizační strukturu společnosti.

##### 3.1.1 Základní údaje o společnosti

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Obchodní firma</b>      | BILLA, spol. s r. o.                     |
| <b>Sídlo</b>               | Říčany u Prahy, Modletice 67, PSČ 251 01 |
| <b>Právní forma</b>        | Společnost s ručením omezeným            |
| <b>Základní kapitál</b>    | 1 308 500 000,- Kč                       |
| <b>Datum zápisu</b>        | 9. listopadu 1990                        |
| <b>Identifikační číslo</b> | 006 85 976                               |
| <b>Spisová značka</b>      | C 61519 vedená u Městského soudu v Praze |

## **Předmět podnikání**

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, řeznictví a uzenářství, hostinská činnost, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, pekařství, cukrářství

### **3.1.2 Historie podniku**

Za zakladatele této společnosti je považován Karl Wlaschek, který ve Vídni dne 7. prosince 1953 otevřel první diskontní prodejnu drogistického zboží. Vybrat si ze širokého sortimentu zboží a za tak nízké ceny nebylo doposud možné. Díky tomu se firma začala rychle zvětšovat a rozšiřovat se do dalších měst v Rakousku.

Díky úspěchu, kterého pan Wlaschek dosáhl diskontním prodejem drogistického zboží, se později soustředil také na prodej potravin. Na počátku 60. let bylo v provozu již 45 filiálek a v roce 1961 byl pro všechny filiálky zaveden jednotný název BILLA („Billiger Laden“ – tedy „Levný obchod“). V téže roce byl zaveden samoobslužný systém prodeje.

Společnost v průběhu 60. a 70. let expandovala do nových oblastí prodeje a začala rozšiřovat svůj sortiment nabízeného zboží – vznikla firma LIBRO, což byl papírnický obchod, kde bylo možné zakoupit vše od psacích potřeb až po knihy.

V 80. letech vznikly další dvě koncernové firmy a to firma BIPA (diskontní prodejna parfumerie), MONDO (diskontní prodejna v oblasti potravin) a EMMA (prodej zboží denní potřeby).

Firma začala expandovat na nově otevřené trhy a tak dne 26. října 1991 byla v Brně otevřena první pobočka v České republice na ulici Stránského. Na počátku 90. let začala firma expandovat do dalších evropských zemí a dnes značka BILLA působí v Itálii, České republice, Slovensku, Chorvatsku, Rumunsku, Bulharsku, Rakousku, Rusku a na Ukrajině.

V roce 1996 se stala německá skupina REWE Group, která je největším obchodním řetězcem v oblasti prodeje potravin v Evropě, novým majitelem koncernu. Zároveň do této skupiny patří i společnost Penny Market s. r. o.

V roce 1997 bylo v Modleticích u Prahy postaveno nové sídlo firmy, jehož součástí je kromě oddělení centrálního nákupu také reklamní oddělení, ekonomické oddělení, technické oddělení a centrální sklad zboží pro celou Českou republiku, odkud je zboží dodáváno přímo na prodejny prostřednictvím logistické firmy.

Obchodní řetězec BILLA v roce 2007 převzal 97 supermarketů Delvita, jejichž provozovatel se kvůli ztrátám rozhodl odejít z trhu. Mezinárodní skupina REWE Group, do které patří supermarkety BILLA společně s diskontními prodejny Penny Market, zaplatila za supermarkety Delvita 100 milionů eur, což je v přepočtu zhruba 2,8 miliardy korun. Do konce roku 2008 většinu těchto prodejen postupně přestavěla do podoby BILLY a upravila v nich nabízený sortiment zboží.

V roce 2014 byl v Modleticích otevřen nový centrální sklad čerstvých potravin, který bude zásobovat všech 207 prodejen, které společnost v České republice vlastní. Stavba nové skladovací haly trvala 9 měsíců – od září 2015 do června 2016 a celková investice se pohybovala kolem půl miliardy korun. Díky své ploše o rozloze 15 500 m<sup>2</sup> zde vzniklo celkem 160 nových pracovních míst. Sklad byl projektován podle moderních technologických a logistických trendů a je například vybaven senzory pohybu, které šetří energii za osvětlení. Je zde umístěno 90 % veškerého zboží a díky tomu je rychlejší vyhotovení objednávek z prodejen. Řetězec očekává, že zde ročně naskladní kolem 30 milionů kartonů zboží, ze kterého připadne 20 milionů na ovoce a zeleninu a 10 milionů kartonů na další čerstvé zboží. Sklad pojme přes 2 500 položek od více než 200 českých dodavatelů.

Společnost se v roce 2015 stala hlavním partnerem kuchařské reality show MasterChef televize Nova. Soutěžící měli k dispozici všechny běžně dostupné potraviny nabízené touto společností, čerstvé ovoce i zeleninu a produkty privátních značek jako jsou Clever, Naše bio nebo produkty přímo z vlastní značky BILLA. Informace

o sponzorství řetězce byly na začátku i na konci pořadu, stejně jako mezi všemi reklamními bloky.

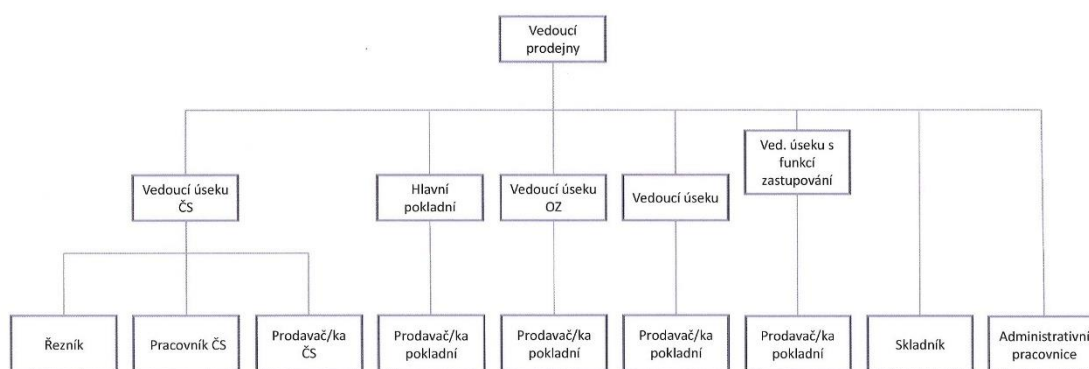
V dnešní době firma zaměstnává v České republice přes 6 000 zaměstnanců a s obratem ve výši 22,6 mld. Kč a s 207 prodejnami je lídrem na trhu supermarketů. Na průměrné prodejní ploše, která má 900 m<sup>2</sup> nabízí široký výběr produktů známých i privátních značek. BILLA spol. s r. o. klade velký důraz na čerstvý sortiment a soustředí se na podporu českých producentů, a proto české potraviny tvoří většinu jejího nabízeného sortimentu.

### **3.1.3 Předmět podnikání**

Hlavním předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, řeznictví a uzenářství, hostinská činnost, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, pekařství, cukrářství, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

### **3.1.4 Organizační struktura**

Majitelem společnosti BILLA spol. s r. o. je německá skupina REWE International AG. Jednateli společnosti jsou Jaroslav Szczypka, který zastává funkci generálního ředitele společnosti v České republice a na Slovensku, dále Ing. Miroslav Hanousek, který je finančním ředitelem firmy a Ing. Petr Dupal plní funkci provozního ředitele společnosti. Každý z jednatelů má svoji organizační strukturu, která je velmi rozsáhlá a proto bude v bakalářské práci uvedena pouze struktura jednotlivých filiálek, kterou zobrazuje následující obrázek.



**Obr. 1: Organizační struktura prodejen.**  
**Zdroj: BILLA, spol. s r. o., 2017**

## 3.2 Analýza současného stavu

V této části bude provedena analýza okolí podniku a faktorů, které na firmu působí. Na každou společnost na trhu působí řada externích vlivů, které může podnik nějakým způsobem ovlivnit a také řada těch, které jsou neovlivnitelné.

### 3.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza slouží jako nástroj pro posouzení vztahu společnosti ke svému okolí. Tento model zkoumá sílu konkurence a vede ke zjištění potenciální ziskovosti na trhu v daném odvětví.

#### Hrozba konkurence v odvětví

Konkurenční síla je v tomto oboru podnikání velmi vysoká. Mezi hlavní konkurenty společnosti BILLA, spol. s r. o. patří firmy Tesco Stores ČR a.s., Penny Market s.r.o. a Lidl Česká Republika v.o.s. Tyto společnosti se nachází většinou současně ve větších městech a konkurují si navzájem. Analyzovaná společnost díky vysoké konkurenci v potravinovém průmyslu využívá různých nástrojů, jako jsou slevové akce, narozeninové poukázky na nákupy a poskytování další benefitů a služeb v boji o nové a stávající zákazníky.

### **Hrozba nově vstupujících konkurentů na trh**

Možnost vstupu nové konkurence na trh pro společnost BILLA není hrozbou. Založení firmy a vstup na trh je ovlivněn mnoha faktory, především vysokými počátečními náklady, které se týkají založení firmy, pronájmu nebo výstavby prostor a nákupu zařízení a vybavení prodejen. V případě, že by společnost neměla problém s financemi, přesto si každý obchodní řetězec nejprve musí vybudovat dobré jméno, na základě kterého si získá své zákazníky.

### **Hrozba substitučních produktů**

V tomto odvětví, ve kterém podnik působí, je jeden z největších výskytů substitutů, což dělá velmi obtížnou situaci pro nastavení cenové politiky. Je potřeba být kreativní a hledat způsoby, jak se odlišit od konkurence.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost BILLA nabízí kvalitní potraviny převážně od dodavatelů z České republiky. Díky tomu, že je tato společnost jejich stálým odběratelem, si může vyjednat od svých dodavatelů lepší cenové podmínky.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Vzhledem k tomu, že má společnost mnoho konkurentů v oblasti svého podnikání, nemůže si určovat konečné ceny podle sebe. Společnost se snaží svým zákazníkům nabízet své služby na profesionální úrovni a tudíž nejdůležitější faktorem je pro společnost maximální spokojenost zákazníka.

## **3.3 Analýza finanční situace**

Tato část je zaměřena na zhodnocení finanční situace společnosti BILLA, spol. s r. o. na základě provedených výpočtů jednotlivých ukazatelů, konkrétně se jedná o ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové a o analýzu soustav ukazatelů. Pro uvedené výpočty

jsou za zdroje dat považovány údaje z účetních výkazů společnosti za roky 2010 až 2015, především se jedná o rozvahu a výkaz zisku a ztráty.

### 3.3.1 Analýza soustav ukazatelů

Tyto soustavy ukazatelů umožňují vyhodnotit finanční situaci společnosti pomocí jediného čísla. Pro tuto bakalářskou práci jsou vybrány dvě soustavy z bankrotních modelů, kterými jsou Altmanův model a Index IN05.

Altmanův model (Z-score)

Výsledné hodnoty Altmanova modelu přesahují hodnotu 2,9 ve všech sledovaných obdobích. Na základě tohoto zjištění lze konstatovat, že se jedná o finančně silný podnik, který disponuje uspokojivou finanční situací. V letech 2010 – 2012 byl podnik finančně velmi silný díky hodnotám přesahující číslo 3, přičemž v dalších letech má dále rostoucí tendenci a v roce 2015 dosahoval nejvyšší hodnoty 4,34 díky velmi vysokému nárůstu tržeb. Podle zjištěných výsledků, které mají rostoucí tendenci, lze konstatovat, že společnosti v nejbližší době bankrot nehrozí a v budoucnu by mohla být společnost velmi silná.

**Tab. 4: Altmanův index.**  
**Zdroj: vlastní zpracování**

| Altmanův index | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| X1             | -0,12       | -0,09       | -0,04       | -0,01       | 0,01        | 0,08        |
| X2             | 0,17        | 0,22        | 0,23        | 0,24        | 0,27        | 0,31        |
| X3             | 0,20        | 0,01        | -0,01       | 0,19        | 0,26        | 0,27        |
| X4             | 0,14        | 0,15        | 0,16        | 0,19        | 0,22        | 0,23        |
| X5             | 2,90        | 3,07        | 3,17        | 3,45        | 3,55        | 3,46        |
| <b>Z-score</b> | <b>3,28</b> | <b>3,37</b> | <b>3,50</b> | <b>4,06</b> | <b>4,30</b> | <b>4,34</b> |

Index IN05

Hodnoty indexu IN05 znázorňují v letech 2010 – 2012 klesající tendenci. V roce 2010 podnik tvoří hodnotu pro své vlastníky, protože hodnota IN05 přesahuje 1,6. V dalším roce došlo k poklesu z důvodu velmi výrazného snížení EBITU a společnost se dostala

do tzv. „šedé zóny“ a znamená to, že se společnost potýká s potencionálními finančními problémy. Rok 2012 vykazuje nejnižší hodnotu 0,95 kvůli záporné položce EBITU z celého sledovaného období, která je součástí výpočtu X2 a X3. V roce 2013 však došlo k nárůstu o 3,02 díky značnému zvýšení provozního výsledku hospodaření oproti předchozímu roku. Rok 2014 zaznamenal další nárůst a to na hodnotu 8,49 díky velmi vysokému EBITU z celého období a zároveň nejnižší hodnotě nákladových úroků za období 2010 – 2015. Podnik je bonitní a tvoří největší hodnotu s pravděpodobností 83 % pro své vlastníky v roce 2015 díky nárůstu IN05 až na hodnotu 8,54 z důvodu nejvyššího provozního výsledku hospodaření za sledované období.

**Tab. 5: Index IN05.**  
**Zdroj: vlastní zpracování**

| <b>Index IN05</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| X1                | 0,24        | 0,24        | 0,24        | 0,27        | 0,31        | 0,34        |
| X2                | 0,55        | 0,04        | -0,03       | 2,64        | 7,00        | 7,00        |
| X3                | 0,26        | 0,02        | -0,01       | 0,24        | 0,33        | 0,34        |
| X4                | 0,61        | 0,65        | 0,67        | 0,73        | 0,75        | 0,73        |
| X5                | 0,06        | 0,07        | 0,08        | 0,09        | 0,10        | 0,13        |
| <b>IN 05</b>      | <b>1,72</b> | <b>1,01</b> | <b>0,95</b> | <b>3,97</b> | <b>8,49</b> | <b>8,54</b> |

Podle výsledků Altmanova modelu a Indexu IN05 lze konstatovat, že společnost je finančně velmi silná, ale potýká se s určitými problémy. V další části bakalářské práce budou využity výpočty absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů ke zkoumání příčin těchto problémů, které společnost má.

### **3.3.2 Analýza absolutních ukazatelů**

V následující části je podrobně zpracována horizontální analýza položek rozvahy, tedy aktiv a pasiv a dále analýza výkazu zisku a ztráty. Horizontální analýza udává přehled o meziročních výkyvech jednotlivých složek účetních výkazů.



## Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza zkoumá vývoj jednotlivých položek aktiv a to takovým způsobem, že porovnává aktuální stav s hodnotami z předchozího účetního období. Tyto výsledky jsou zachyceny buď absolutně v tis. Kč, nebo relativně v %.

**Tab. 6: Horizontální analýza aktiv.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| Položka                     | 2010 / 2011 |        | 2011 / 2012 |        | 2012 / 2013 |        | 2013 / 2014 |        | 2014 / 2015 |       |
|-----------------------------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|-------|
|                             | tis. Kč     | %      | tis. Kč     | %      | tis. Kč     | %      | tis. Kč     | %      | tis. Kč     | %     |
| AKTIVA CELKEM               | -303        | -4,34  | -223        | -3,34  | -400        | -6,19  | -48         | -0,80  | 225         | 3,75  |
| Dlouhodobý majetek          | -286        | -6,52  | -286        | -6,96  | -353        | -9,24  | 119         | 3,44   | -168        | -4,68 |
| DNM                         | -3          | -52,39 | -1          | -39,59 | -1          | -54,22 | 1           | 224,34 | 1           | 15,12 |
| DHM                         | -273        | -6,24  | -285        | -6,94  | -352        | -9,23  | 117         | 3,38   | -168        | -4,70 |
| DFM                         | -10         | -99,83 | 0           | 0,00   | 200         | 1111,1 | 0           | 0,00   | 0           | 0,00  |
| Oběžná aktiva               | -64         | -2,69  | 143         | 6,17   | -14         | -0,58  | -139        | -5,69  | 404         | 17,45 |
| Zásoby                      | 42          | 3,05   | -66         | -4,58  | -27         | -1,96  | -70         | -5,17  | -69         | -5,41 |
| Dlouhodobé pohledávky       | 59          | 68,80  | 33          | 23,09  | 29          | 16,00  | 7           | 3,55   | -333        | -0,15 |
| Krátkodobé pohledávky       | -184        | -29,54 | 109         | 24,80  | 132         | 24,11  | -74         | -10,87 | 428         | 70,48 |
| Krátkodobý finanční majetek | 18          | 6,59   | 67          | 22,99  | -149        | -41,38 | -2          | -1,40  | 45          | 22,08 |
| Časové rozlišení            | 47          | 23,72  | -80         | -32,49 | -32         | -19,33 | -28         | -20,77 | -10         | -9,68 |

Celková aktiva společnosti vykazovala po celou dobu klesající tendenci a v posledním roce zaznamenala růst o 225 tis. Kč, což bylo zvýšení téměř o 4 %. Dlouhodobý majetek představoval pokles po celé sledované období kromě roku 2014, kdy vykazoval nárůst o 119 tis. Kč. Tato změna byla vyvolána nejen nákupem software v rámci dlouhodobého nehmotného majetku, který se zvýšil o více jak 220 %, ale hlavně nárůstem položky dlouhodobého hmotného majetku z důvodu vystavění nových prodejen v České republice v tomto roce. Další položkou zvyšující dlouhodobý hmotný majetek byla výstavba nového centrálního skladu v Praze za téměř půl miliardy. Dlouhodobý finanční majetek zaznamenal v roce 2013 nárůst o 200 tis. Kč z důvodu částečného prodeje podílu ve výši 45 % (z původních 95 %) podílu na základním kapitálu společnosti EXIM HOLDING a.s. Ke konci roku 2013 představovala 50% výše

podílu společnosti na základním kapitálu již uvedených 200 tis. Kč. Oběžná aktiva vykazovala po celou dobu kolísavý průběh hodnot a v roce 2015 se zvýšila o 404 tis. Kč, v procentech nárůst o 17,45 %. Položka zásob zaznamenala kromě roku 2011 klesající tendenci bez větších změn, avšak dlouhodobé pohledávky, které zaznamenaly taktéž klesající trend, vykazovaly největší nárůst v roce 2011 o téměř 70 % z důvodu nárůstu odložené daňové pohledávky v tomto roce. Krátkodobé pohledávky vykazovaly v roce 2011 pokles o téměř 30 % díky snížení pohledávky z obchodních vztahů a velmi výraznému snížení daňových pohledávek vůči státu. V dalších letech krátkodobé závazky vykazovaly růst a v roce 2015 byl zaznamenán velký nárůst o více jak 70 % díky zvýšení položky pohledávky z obchodních vztahů, ale hlavně se zvýšila pohledávka za společníky z důvodu půjčky o více jak 400 tis. Kč. Krátkodobý finanční majetek vykazoval největší změnu mezi lety 2012 a 2013, kdy se jednalo o pokles o více jak 40 %, protože společnost mohla ovlivnit, jaké stavy bude na těchto položkách ke konci roku vykazovat. Časové rozlišení, které představuje náklady příštích období, zaznamenává pokles každým rokem kromě roku 2011, kdy se zvýšilo o 47 tis. Kč a o téměř 24 % z důvodu zvýšení předplaceného nájemného na nájem supermarketů oproti loňskému roku.

## Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza zkoumá vývoj jednotlivých položek aktiv a to takovým způsobem, že porovnává aktuální stav s hodnotami z předchozího účetního období. Tyto výsledky jsou zachyceny buď absolutně v tis. Kč, nebo relativně v %.

**Tab. 7: Horizontální analýza pasiv.**  
**Zdroj: vlastní zpracování**

| Položka                                 | 2010 / 2011 |        | 2011 / 2012 |        | 2012 / 2013 |        | 2013 / 2014 |        | 2014 / 2015 |        |
|---|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|
|   | tis. Kč     | %      | tis. Kč     | %      | tis. Kč     | %      | tis. Kč     | %      | tis. Kč     | %      |
| PASIVA CELKEM                           | -303        | -4,34  | -223        | -3,34  | -400        | -6,19  | -48         | -0,80  | 225         | 3,75   |
| Vlastní kapitál                         | -78         | -2,52  | -111        | -3,65  | 215         | 7,35   | 339         | 10,77  | 352         | 10,12  |
| Základní kapitál                        | 0           | 0,00   | 0           | 0,00   | 0           | 0,00   | 0           | 0,00   | 0           | 0,00   |
| Kapitálové fondy                        | -15         | -1225  | -11         | -77,88 | 6           | 24,00  | 0           | 0,00   | -8          | -41,90 |
| Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku | 18          | 26,86  | 0           | 0,00   | 0           | 0,00   | 10          | 12,04  | 17          | 17,40  |
| Výsledek hospodaření min. let           | 350         | 25,43  | -63         | -3,66  | -100        | -6,03  | 199         | 12,73  | 322         | 18,29  |
| Výsledek hospodaření běžn. úč. období   | -431        | -117   | -37         | -58,60 | 309         | 308,92 | 129         | 61,92  | 21          | 6,41   |
| Cizí zdroje                             | -218        | -5,75  | -105        | -2,95  | -609        | -17,52 | -382        | -13,33 | -122        | -4,93  |
| Rezervy                                 | 266         | 90,40  | 216         | 38,51  | -253        | -32,51 | -81         | -15,45 | 96          | 21,67  |
| Dlouhodobé závazky                      | 225         | 2,54   | -659        | -7,25  | 0           | 1,64   | -8          | -100   | 0           | 0,00   |
| Krátkodobé závazky                      | -485        | -13,88 | -321        | -10,67 | -356        | -13,25 | -292        | -12,53 | -218        | -10,71 |
| Časové rozlišení                        | -6          | -10,13 | -6          | -11,09 | -6          | -12,22 | -5          | -11,56 | -4          | -11,81 |

Celková pasiva společnosti v rámci horizontální analýzy pasiv vykazovala stejný vývoj jako celková aktiva v rámci horizontální analýzy aktiv. Vlastní kapitál zaznamenal nejvyšší nárůst mezi lety 2014 a 2015 a to o 352 tis. Kč. Důvodem bylo zvýšení položky rezervního fondu ke krytí ztrát, který však výraznou změnu zaznamenal v roce 2011 a to nárůst o více jak 25 % a dále nepatrný růst výsledku hospodaření běžného účetního období. Tato položka však zaznamenala největší změnu v roce 2013, kdy se zvýšila o více jak 300 % a tato změna byla vyvolána především zvýšením tržeb za prodej zboží, dále snížením rezerv a opravných položek a také snížením provozních

nákladů téměř o 100 tis. Kč a společnost je díky tomu po dvou letech v zisku. Kapitálové fondy v roce 2011 vykazaly nárůst o 15 tis. Kč z důvodu vzniku oceňovacích rozdílů z přecenění investice v dceřiné společnosti a poté měly klesající tendenci až na rok 2015. Základní kapitál se v průběhu sledovaného období nezměnil. Cizí zdroje měli po celou dobu klesající tendenci a největšího poklesu zaznamenaly v roce 2013 o více jak 600 tis. Kč, v procentech pokles téměř o 18 %. Hlavním důvodem byl pokles rezerv o více jak 30 % z důvodu snížení výše rezerv na ztrátové nájemní smlouvy a na náklady spojené s uzavíráním prodejen. Naopak v roce 2011 rezervy vykazaly nárůst o více jak 90 % ze stejného důvodu, kdy v roce 2013 zaznamenaly pokles. Dlouhodobé závazky vykazovaly kolísavý průběh hodnot, avšak v roce 2014 poklesly o 8 tis. Kč, což je pokles o 100 % a díky splnění závazku klesly na hodnotu nula. Krátkodobé závazky mají v čase klesající tendenci a nejvyšší změny dosahovaly v roce 2013, kdy se jednalo o pokles o více jak 13 %, protože společnost splatila krátkodobý revolvingový úvěr a snížila tak závazky vůči ovládající osobě a dále došlo ke snížení položky daňových závazků vůči státu. Časové rozlišení má po celou dobu klesající tendenci v důsledku časového rozlišení výnosů.

## Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty srovnává jednotlivé položky aktuálních hodnot k hodnotám minulým. Tyto změny jsou zachyceny buď absolutně v tis. Kč, nebo relativně v %.

**Tab. 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| Položka                                    | 2010 / 2011 |        | 2011 / 2012 |        | 2012 / 2013 |        | 2013 / 2014 |        | 2014 / 2015 |       |
|--|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|-------|
|  | tis. Kč     | %      | tis. Kč     | %      | tis. Kč     | %      | tis. Kč     | %      | tis. Kč     | %     |
| Tržby za prodej zboží                      | 5           | 0,03   | -53         | -0,27  | 311         | 1,55   | 490         | 2,40   | 219         | 1,05  |
| Náklady vynaložené na prodané zboží        | 147         | 0,97   | -72         | -0,47  | 241         | 1,57   | 312         | 2,01   | 166         | 1,05  |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 295         | 239,49 | 10          | 2,52   | 124         | 28,93  | -80         | -14,45 | 5           | 1,13  |
| Přidaná hodnota                            | 64          | 2,45   | -45         | -1,70  | 160         | 6,06   | 108         | 3,85   | 114         | 3,93  |
| Provozní výsledek hospodaření              | -423        | -94,12 | -42         | -159,4 | 378         | 2412,1 | 131         | 36,36  | 39          | 8,00  |
| Finanční výsledek hospodaření              | -106        | -1179  | 14          | 14,49  | -15         | -17,92 | 21          | 21,22  | -1          | -1,46 |
| Výsledek hospodaření za účetní období      | -431        | -117,1 | -37         | -58,60 | 309         | 308,92 | 129         | 61,92  | 21          | 6,41  |

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty poukazuje na to, že tržby za prodej zboží vykazovaly v čase rostoucí tendenci až na rok 2012, kdy zaznamenaly lehký pokles. Náklady vynaložené na prodané zboží měly stejný vývoj jako tržby za prodej zboží a ve sledovaném období zaznamenaly jen nepatrné změny. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb měly rostoucí tendenci a v roce 2011 vykázaly největší změnu, kterou byl nárůst o více jak 200 %, naopak zřetelný pokles nastal v roce 2014 o 80 tis. Kč. Přidaná hodnota se během sledovaného období měnila jen nepatrně, za to v roce 2013 vzrostla o celých 160 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření měl v prvních třech letech klesající tendenci a největší pokles byl zaznamenán v roce 2012, kdy se snížil o téměř 160 % z důvodu poklesu tržeb za zboží a viditelného poklesu tržeb z prodeje

dlouhodobého majetku. Naopak od roku 2013 již měl rostoucí trend a největšího růstu dosáhl v roce 2013, kdy vzrostl téměř o 400 tis. Kč. Hlavním důvodem byla velmi výrazná změna stavu rezerv a dále snížení provozních nákladů téměř o 100 tis. Kč. Finanční výsledek hospodaření zaznamenal největší změnu mezi lety 2010 a 2011, což byl pokles o 106 tis. Kč z důvodu snížení finančních výnosů, které jsou tvořeny kurzovými zisky. V dalších letech tato položka vykazuje kolísavý vývoj. Výsledek hospodaření za účetní období vykazuje mezi lety 2010 a 2011 výrazné snížení o více, než 400 tis. Kč z důvodu zvýšení rezerv a opravných položek a dále kvůli snížení finančních výnosů, které jsou tvořeny kurzovými zisky, téměř o 100 tis. Kč a společnost se ocitá ve ztrátě. Největší změna nastala v roce 2013, kdy se tato položka zvýšila o více jak 300 tis. Kč a tato změna nastala v důsledku zvýšení tržeb za prodej zboží, současně snížením rezerv a opravných položek a v neposlední řadě také snížením provozních nákladů.

### 3.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

V analýze rozdílových ukazatelů se zpracovává analýza řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Pro tuto analýzu jsou zjištěny hodnoty čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého pohledávkového fondu.

**Tab. 9: Rozdílové ukazatele.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)  | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015  |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Čistý pracovní kapitál           | -1 194 | -831   | -400   | -87    | 58     | 681   |
| Čisté pohotové prostředky        | -3 225 | -2 721 | -2 333 | -2 125 | -1 835 | -1570 |
| Čistý pohledávkový finanční fond | -2 515 | -2 136 | -1 605 | -1 235 | -1 012 | -319  |

Čistý pracovní kapitál je spočítán na základě manažerského způsobu výpočtu a informuje o schopnosti firmy platit včas své závazky. Z uvedených hodnot výpočtů vyplývá, že firma mezi lety 2010 – 2013 nebyla schopna tyto závazky splácet včas, protože část svých stálých aktiv měla krytou finančními zdroji s krátkou dobou splatnosti. Hodnoty čistého pracovního kapitálu mají po celou dobu klesající tendenci a v roce 2014 dosáhly kladné hodnoty, čímž se společnost vyvarovala prodeji svých dlouhodobých aktiv, a tím následnému splácení krátkodobých závazků. V dalším roce je

hodnota několikanásobně větší a to z důvodu zvýšení oběžných aktiv díky téměř dvojnásobnému navýšení krátkodobých pohledávek a zároveň snížení krátkodobých závazků v tomto roce. Lze tedy předpokládat, že společnost bude nabývat stále rostoucích čísel a bude tedy schopna splácet své závazky včas.

Hodnoty čistých pohotových prostředků dosahovaly ve všech letech záporných čísel, což představuje nedostatek likvidních peněžních prostředků ke splacení právě splatných krátkodobých závazků. Nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2010 a to -3 225 tis. Kč z důvodu nejvyšší hodnoty krátkodobých závazků za celé sledované období. Hodnoty tohoto ukazatele mají klesající tendenci, protože klesá i položka krátkodobých závazků a lze se domnívat, že se společnost časem dostane do čísel kladných a tudíž bude mít dostatek likvidních peněžních prostředků.

Čistý pohledávkový finanční fond má obdobný význam jako čistý pracovní kapitál, s tím rozdílem, že oběžná aktiva jsou zbavena zásob. Podobně jako u předchozích dvou ukazatelů vykazuje opět záporné hodnoty, což vypovídá o nedostatku likvidních aktiv ke krytí závazků po celé sledované období. Důvodem je to, že oběžná aktiva jsou tvořena převážně zásobami.

#### **3.3.4 Analýza poměrových ukazatelů**

Mezi poměrové ukazatele se řadí ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a provozní (výrobní) ukazatele.

##### **Ukazatele rentability**

Tyto ukazatele patří k nejsledovanějším poměrovým ukazatelům, protože slouží k celkovému hodnocení efektivnosti podniku.

**Tab. 10: Ukazatele rentability.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| <b>Ukazatele rentability (v %)</b>   | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) | 12,87       | 0,72        | -0,42       | 9,73        | 12,46       | 12,10       |
| Rentabilita celkových aktiv (ROA)    | 6,43        | 0,39        | -0,24       | 5,98        | 8,22        | 8,56        |
| Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) | 11,80       | -2,08       | -3,42       | 6,65        | 9,72        | 9,40        |
| Rentabilita tržeb (ROS)              | 1,82        | -0,31       | -0,49       | 1,00        | 1,59        | 1,67        |

Rok 2010 zaznamenává nejvyšší hodnotu rentability vloženého kapitálu díky vysoké položce EBIT, tudíž v tomto roce společnost získala z jedné investované koruny 12,87 % zisku. V roce 2011 došlo k velkému poklesu až na 0,72 % z důvodu značného snížení provozního výsledku hospodaření v tomto roce z důvodu viditelné změny stavu rezerv a poklesu provozních výnosů, přestože se celková aktiva snížila jen nepatrně. Nejnižší hodnoty ukazatel nabývá v roce 2012 a to -0,42 % kvůli záporné hodnotě provozního výsledku hospodaření, která byla způsobena poklesem tržeb za prodej zboží a tržeb z prodeje dlouhodobého majetku. V dalších letech lze pozorovat rostoucí tendenci ukazatele díky rostoucí položce EBIT a zároveň klesajícím hodnotám celkových aktiv a krátkodobých závazků. Rok 2015 zaznamenává mírný pokles kvůli zvýšení celkových aktiv.

Výsledné hodnoty rentability celkových aktiv jsou za celé sledované roky velmi nízké a mají značně kolísavý průběh, což poukazuje na neefektivní využívání majetku. Hlavní příčinou je poměrně nízký až záporný provozní výsledek hospodaření v období 2011 – 2012. Společnost v tomto roce nabývá záporné hodnoty -0,24 % kvůli záporné výši EBITU z důvodu poklesu tržeb za zboží a tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a také kvůli snížení provozních výnosů. V dalších letech lze zaznamenat rostoucí vývoj ukazatele díky rostoucí položce provozního výsledku hospodaření. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2015 a to 8,56 %, kdy důvodem tohoto růstu byl pokles celkové hodnoty aktiv společnosti a zároveň nárůst hospodářského výsledku.

Hodnoty rentability vlastního kapitálu jsou ve sledovaném období velmi kolísavé. V roce 2010 ukazatel vykazuje nejvyšší hodnotu 11,80 %, jelikož má podnik v tomto roce nejvyšší výsledek hospodaření za účetní období ze všech sledovaných let díky



kladnému finančnímu výsledku hospodaření, a podnik tudíž efektivně využívá vlastního kapitálu ke tvorbě zisku. V dalším roce lze zaznamenat pokles až na zápornou hodnotu -2,08 % z důvodu enormního poklesu EAT díky značnému poklesu provozního výsledku hospodaření o více jak 400 tis. Kč a finančního výsledku hospodaření, který poklesl o více jak 100 tis. Kč. V roce 2012 vykazuje nejnižší hodnotu -3,42 % kvůli nejnižší položce výsledku hospodaření za účetní období po celé sledované období, která byla způsobena poklesem tržeb a provozních výnosů. V dalších letech hodnoty vykazují rostoucí tendenci, což je pro podnik příznivé, neboť lépe využívá vlastní kapitál k tvorbě zisku. Rok 2015 udává mírný pokles z důvodu nejvýraznějšího nárůstu položky vlastního kapitálu oproti předchozímu roku za celé sledované období díky navýšení výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného účetního období.

Rentabilita tržeb společnosti se po celé období pohybuje opět ve velmi nízkých, až záporných číslech v letech 2011 – 2012, což znamená ztrátu a nikoli rentabilitu. V roce 2010 výsledná hodnota udává, že 1,82 % čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb a to díky tomu, že podnik v tomto roce dosáhl vysokého hospodářského výsledku za účetní období a to díky vysokému provoznímu výsledku hospodaření a kladnému finančnímu výsledku hospodaření v tomto roce. Rok 2011 s sebou přinesl pokles o 1,51 % z důvodu záporného výsledku hospodaření za účetní období v tomto roce a nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2012 a to -0,49 % z důvodu dalšího poklesu hodnoty EAT za všechny sledované roky. V dalších letech mají hodnoty rostoucí tendenci díky zvyšující se položce EAT v jednotlivých letech a lze předpokládat budoucí růst.

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity určují, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

**Tab. 11: Ukazatele aktivity.**  
**Zdroj: vlastní zpracování**

| <b>Ukazatele aktivity</b>    | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Obrat zásob (krát)           | 14,42       | 14,20       | 14,85       | 15,47       | 16,63       | 17,77       |
| Obrat celkových aktiv (krát) | 2,90        | 3,08        | 3,18        | 3,46        | 3,56        | 3,46        |
| Doba obratu zásob (dny)      | 24,97       | 25,35       | 24,24       | 23,27       | 21,65       | 20,26       |
| Doba obratu pohledávek (dny) | 12,61       | 10,23       | 12,75       | 15,26       | 13,85       | 20,83       |
| Doba obratu závazků (dny)    | 62,11       | 52,71       | 47,19       | 40,09       | 34,39       | 30,38       |

Obrat zásob udává, že položky zásob jsou v letech 2010 – 2012 průměrně 14krát v průběhu roku prodány a znovu uskladněny. Následně od roku 2013 dochází k postupnému nárůstu ukazatele oproti předchozím třem rokům, a to až na hodnotu 17,77 v roce 2015, kdy společnost vykazuje nejvyšší tržby za celé sledované období a zásoby obrátí téměř 18krát za rok.

Výsledné hodnoty obratu celkových aktiv jsou po celé období nad doporučenou hodnotou 1, což znamená, že společnost dostatečně využívá svůj majetek a tudíž nepřichází o ušlý zisk ze špatného využití majetku. V roce 2014 se veškerá aktiva v podniku za jeden rok obrátila v tržby téměř čtyřikrát a to díky nejvyšším tržbám v tomto roce. Ukazatel vykazuje pokles o 0,10 v roce 2015, kdy se zvýšila celková aktiva, čímž ve firmě opět klesla efektivita ve využívání majetku.

Doba obratu zásob udává počet dní, po které jsou zásoby vázány v podnikání od jejich nákupu až po spotřebu. Podnik drží zásoby průměrně po dobu 24 dní v letech 2010 – 2013, nicméně rok 2014 zaznamenává pokles o 1,62 kvůli poklesu položky zásob a v roce 2015 dosahuje nejnižší hodnoty, kdy zásoby držel pouze po dobu 20 dní z důvodu nejnižší hodnoty zásob za celé sledované období.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje kolísavý průběh hodnot během sledovaného období. V roce 2011 došlo k mírnému poklesu oproti roku 2010 na 10 dní, protože společnost měla v tomto roce méně nesolventních zákazníků. V dalších letech měl ukazatel narůstající tendenci, což pro společnost znamená delší dobu přeměny pohledávek na formu peněžních prostředků. Rok 2014 vyjadřuje opět mírný pokles a v roce 2015 ukazatel skokově narostl až na hodnotu 20 dní a to díky nejvyšší hodnotě pohledávek

z celého období. Společnost tedy měla v tomto roce mnoho zákazníků, kteří nebyli solventní.

Doba obratu závazků v roce 2010 vykazuje hodnotu 62 dní, kdy měla společnost největší objem závazků za období, a tudíž nesplácela faktury svým dodavatelům ihned po vystavení. Od roku 2011 se hodnota dní postupně snižuje, protože podnik současně splácí i své závazky vůči dodavatelům. Ukazatel má klesající tendenci v čase, což značí, že podnik neodkládá platbu faktur moc dlouho. Nicméně stále splňuje podmínku toho, aby byla doba obratu závazků delší, než je doba obratu pohledávek.

### **Ukazatele zadluženosti**

Tyto ukazatele vymezují souvislost mezi cizím a vlastním kapitálem a zároveň hodnotí rozsah dluhů, které firma používá k financování svých aktiv.

**Tab. 12: Ukazatele zadluženosti.**

**Zdroj: vlastní zpracování**

| <b>Ukazatele zadluženosti</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Celková zadluženost (v %)     | 54,42       | 53,62       | 53,83       | 47,33       | 41,36       | 37,90       |
| Úrokové krytí (krát)          | 13,83       | 0,88        | -0,85       | 65,99       | 494,26      | 593,03      |
| Koeficient samofinancování    | 0,45        | 0,46        | 0,45        | 0,52        | 0,58        | 0,62        |

Celková zadluženost se po celé období pohybuje v rozmezí doporučených hodnot 30 – 60 %. V roce 2010 je společnost z více jak poloviny financována cizími zdroji. Po celou dobu má ukazatel celkové zadluženosti klesající tendenci z důvodu postupného snižování položky cizích zdrojů a lze konstatovat, že se společnost snaží více financovat své podnikání z vlastních zdrojů. Hodnota roku 2015 vykazuje, že společnost dosahovala nejnižší hodnoty celkového zadlužení, tudíž lze říci, že firma kryla své potřeby převážně vlastními zdroji a měla ideální podíl cizích zdrojů.

Výsledky úrokového krytí ukázaly, že hodnoty tohoto ukazatele byly v průběhu analýzy velmi kolísavé. V roce 2010 EBIT přesahoval úroky více než třináctkrát. V roce 2011 z důvodu značného poklesu výsledku hospodaření o více jak 420 tisíc klesla hodnota úrokového krytí na 0,88. Z toho vyplývá, že zisk nestačil na pokrytí nákladových úroků

souvisejících s cizím kapitálem. V dalším roce je tato hodnota dokonce záporná kvůli zápornému EBITU v tomto roce. Rok 2013 zaznamenal skokový nárůst na hodnotu 65,99 díky zvýšení tržeb a tím i zvýšení výsledku hospodaření. V dalších letech výsledky dosahovaly značně vysokých hodnot, konkrétně v roce 2014 díky velmi nízkým nákladovým úrokům a naopak výraznému EBITU převyšoval zisk placené úroky téměř pětsetkrát. Další rok byly nákladové úroky na nejnižší hodnotě ze sledovaného období a současně byl největší provozní výsledek hospodaření, což mělo za následek převýšení zisku nad úroky téměř šestsetkrát.

Koeficient samofinancování v roce 2010 určuje, že majetek společnosti je financován téměř z poloviny vlastním kapitálem. Tato hodnota se v případě vyjádření v procentech pohybuje nad doporučenou hodnotou 40 %, stejně jako výsledky z ostatních sledovaných období. V roce 2012 byla obdobná výše způsobena nízkou položkou vlastního kapitálu z důvodu vykazované ztráty v tomto roce. V dalších letech hodnota vlastního kapitálu stoupá a výsledné hodnoty rostou. V roce 2015 je společnost tvořena dokonce z více jak poloviny vlastním kapitálem z důvodu nejvyšší položky vlastního kapitálu z celého sledovaného období.

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity posuzují, zda je podnik schopen splácet včas své závazky, což je jedna ze základních podmínek působení firmy na trhu.

**Tab. 13: Ukazatele likvidity.**  
**Zdroj: vlastní zpracování**

| <b>Ukazatele likvidity</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Běžná likvidita            | 0,68        | 0,77        | 0,92        | 1,05        | 1,13        | 1,49        |
| Pohotová likvidita         | 0,28        | 0,29        | 0,40        | 0,47        | 0,50        | 0,82        |
| Okamžitá likvidita         | 0,08        | 0,10        | 0,13        | 0,09        | 0,10        | 0,14        |

Podnik za celé sledované období nedosáhl ani na spodní hranici doporučených hodnot pro běžnou likviditu, což signalizuje, že podnik zápolí s určitými finančními problémy a tudíž není schopen splácet své krátkodobé závazky. Nicméně hodnoty mají po celé období rostoucí tendenci a v roce 2015 jsou velmi blízko doporučené hodnotě a to díky

postupnému snižování krátkodobých závazků. Díky tomu lze předpokládat, že společnost v budoucích letech bude schopna splácet včas své krátkodobé závazky.

Podle výsledků pohotové likvidity společnost dosahuje ve všech letech hodnot, které jsou pod doporučenou hodnotou, stejně jako u běžné likvidity. Je to zejména kvůli nízkému finančnímu majetku ve sledovaném období. Podnik tudíž není dlouhodobě solventní, přestože hodnoty postupně narůstají.

V rámci výpočtů okamžité likvidity se hodnoty po celé období opět nacházejí pod doporučenými hodnotami a podnik má tedy problém okamžitě hradit své splatné závazky. Od roku 2010 hodnoty vykazují rostoucí tendenci až do roku 2013, kdy hodnota klesla na 0,09 z důvodu poklesu hodnoty finančního majetku. V roce 2014 se však okamžitá likvidita navýšila o 0,1 a v dalším roce se zvýšila až na hodnotu 0,14 z důvodu opětovného nárůstu finančního majetku a lze předpokládat, že hodnoty budou mít v budoucnu rostoucí tendenci.

### **Provozní (výrobní) ukazatele**

Tyto ukazatele jsou orientovány na vnitřní prostředí firmy a její aktivity zde uskutečněné. Dále poskytují managementu společnosti informace pro následné plánování a budoucí vývoj této firmy.

**Tab. 14: Provozní (výrobní) ukazatele.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| <b>Provozní (výrobní) ukazatele</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mzdová produktivita                 | 0,17        | 0,06        | 0,04        | 0,05        | 0,05        | 0,04        |
| Nákladovost výnosů (tržeb)          | 0,98        | 1,00        | 1,00        | 0,99        | 0,98        | 0,98        |
| Materiálová náročnost výnosů        | 2,79        | 8,05        | 13,26       | 8,75        | 7,75        | 8,55        |

Ukazatel mzdové produktivity v prvním roce určuje, že 0,17 Kč výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd a to především díky vysokým finančním výnosům, které jsou tvořeny kurzovými zisky. V roce 2011 došlo ke zřetelnému poklesu hodnot z důvodu nízkých provozních výnosů, ale zejména kvůli výraznému snížení finančních výnosů

o necelých 100 tis. Kč v tomto roce. V následujících letech se hodnoty mění jen nepatrně a mají kolísavý průběh, přestože mzdové náklady v čase rostou.

Vývoj ukazatele nákladovosti se po celé sledované období pohybuje téměř na stejné úrovni, přitom v roce 2010 vykazuje tento ukazatel 0,98 korun nákladů, které připadají na 1 korunu výnosů. V letech 2011 – 2012 se hodnoty rovnají 1, tudíž vynaložené náklady se rovnají získaným výnosům a od dalšího roku hodnoty vykazují klesající tendenci z důvodu postupného narůstání položek nákladů i výnosů.

Materiálová náročnost výnosů vyjadřuje zatížení výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi. V roce 2010 byla hodnota nejnižší z celého sledovaného období kvůli nejnižší položce spotřeby materiálu a naopak nejvyšší položce výnosů za sledované období 2010 – 2015. Nejvyššího výsledku společnost dosahovala v roce 2012 z důvodu nejvyšší položky spotřeby materiálu a energie za celé období. V dalších letech následoval pokles výsledných hodnot v jednotlivých letech a v roce 2015 se hodnota opět mírně zvedla díky snížení výnosů v tomto roce.

### **3.4 Konkurenční srovnání**

Následující část bakalářské práce slouží pro bližší představení tří společností, které konkurují společnosti BILLA, spol. s r. o. Mezi velké konkurenty na českém trhu v odvětví prodeje potravin patří i další firmy, pro tuto bakalářskou práci však byly vybrány společnosti Tesco Stores ČR a.s., Penny Market s.r.o. a Lidl Česká Republika v.o.s. Jedná se o velmi silné konkurenty, protože každá ze společností zaujímá velmi významnou pozici na trhu. Společnost Tesco byla vybrána z důvodu podobné prodejní rozlohy supermarketů, kde nabízí obdobné množství produktů. Tato společnost však provozuje kromě supermarketů i větší hypermarkety, které nabízejí větší škálu produktů a další základní produkty z oblasti papírenství, zahradnictví, automobilového průmyslu a další. Hlavním důvodem výběru společnosti Penny pro konkurenční srovnání je fakt, že stejně jako analyzovaná společnost BILLA, patří pod stejného majitele, kterým je obchodní společnost REWE Group. Dalším faktorem je také skutečnost, že má srovnatelnou rozlohu prodejní plochy a škálu nabízeného sortimentu. Společnost Lidl jako jediná ze všech konkurentů nabízí většinu svého sortimentu původem ze zahraničí,

což byl hlavní důvod výběru této společnosti do konkurenčního srovnání. Prodejny této společnosti také odpovídají rozloze supermarketů společnosti BILLA.

#### **3.4.1 Tesco Stores ČR a.s.**

Tato společnost byla založena ve Velké Británii židovským obchodníkem Jackem Cohenem, který si po návratu z války v roce 1919 otevřel malý stánkový prodej. Značku Tesco vytvořil z iniciál jména T. E. Stockwela, který zásoboval jeho podnik a z prvních dvou písmen svého příjmení. Společnost Tesco Stores ČR a.s. vstoupila poprvé na český trh v roce 1996, kdy koupila 13 obchodních domů americké společnosti K-mart. Od té doby se Tesco stalo jedním z největších maloobchodníků u nás a to díky poskytování velké škály zboží a služeb svým zákazníkům. Tato společnost má v České Republice více než dvě stovky obchodů zahrnující hypermarkety, ale i menší prodejny, dále provozuje 17 čerpacích stanic a 7 obchodních center. V současné době společnost zaměstnává téměř 14 tisíc lidí. Tesco jako první firma umožnila svým zákazníkům nakupování potravin on-line v roce 2012 a díky tomu si vysloužila ocenění Inovace v obchodě v rámci ankety MasterCard Obchodník roku 2012.

#### **3.4.2 Penny Market s.r.o.**

Společnost Penny Market s.r.o. působí na českém trhu již od roku 1997, kdy otevřela svou první prodejnu a současně centrální sklad, ze kterého byla do konce roku 2002 zásobována celá prodejní síť. Na konci roku 2002 byl otevřen druhý centrální sklad pro prodejny ve východní části České Republiky. V roce 2008 převzala společnost PLUS – DISCOUNT spol. s r. o. a v dalším roce proběhlo sloučení této společnosti se společností Penny Market s.r.o. Díky tomuto sloučení společnost získala třetí centrální sklad v Čechách a v roce 2011 otevřela čtvrtý centrální sklad pro zásobování prodejen suchým sortimentem v oblasti jihozápadních Čech. Tato firma je dceřinou společností jedné z největších světových obchodních společností REWE Group. V České Republice existuje více než 350 prodejen, kde zaměstnává více než 7 tisíc zaměstnanců. Svou rozlohou a prodejním sortimentem se velmi podobá společnosti BILLA, možná proto, že mají stejného majitele.

### **3.4.3 Lidl Česká Republika v.o.s.**

Začátky této společnosti sahají až do třicátých let minulého století, kdy byla společnost založena ve Švábsku jako velkoobchod s potravinami a jiným sortimentem. Dnes patří Lidl mezi Top 10 německého trhu maloobchodních prodejen potravin a její prodejny najdeme téměř ve všech evropských zemích. Společnost Lidl Česká Republika v.o.s. vstoupila na český trh v roce 2003, kdy bylo otevřeno prvních 14 prodejen. Za dobu svého působení otevřela již 230 prodejen, které jsou zásobovány čtyřmi logistickými centry. V současné době společnost zaměstnává více než 5000 zaměstnanců v oblasti obchodu, nákupu, administrativy a expanze. Zákazníci tuto společnost zvolili již po čtvrté Obchodníkem roku a celkem má tato společnost již 14 ocenění v soutěži GE Money Bank Obchodních roku včetně kategorie Diskont roku a Cena veřejnosti. Společnost v roce 2012 přišla s projektem zvaným „Rákosníčkova hřiště“, díky kterému postavila již 11 dětských hřišť v hodnotě 16,5 milionů korun po celé České republice. Hřiště jsou určena především pro děti předškolního věku, ale zábavu si zde najdou i děti starší. Samotný Rákosníček tvoří dekoraci hřišť, ale je i součástí aktivních her.

### **3.5 Spider analýza**

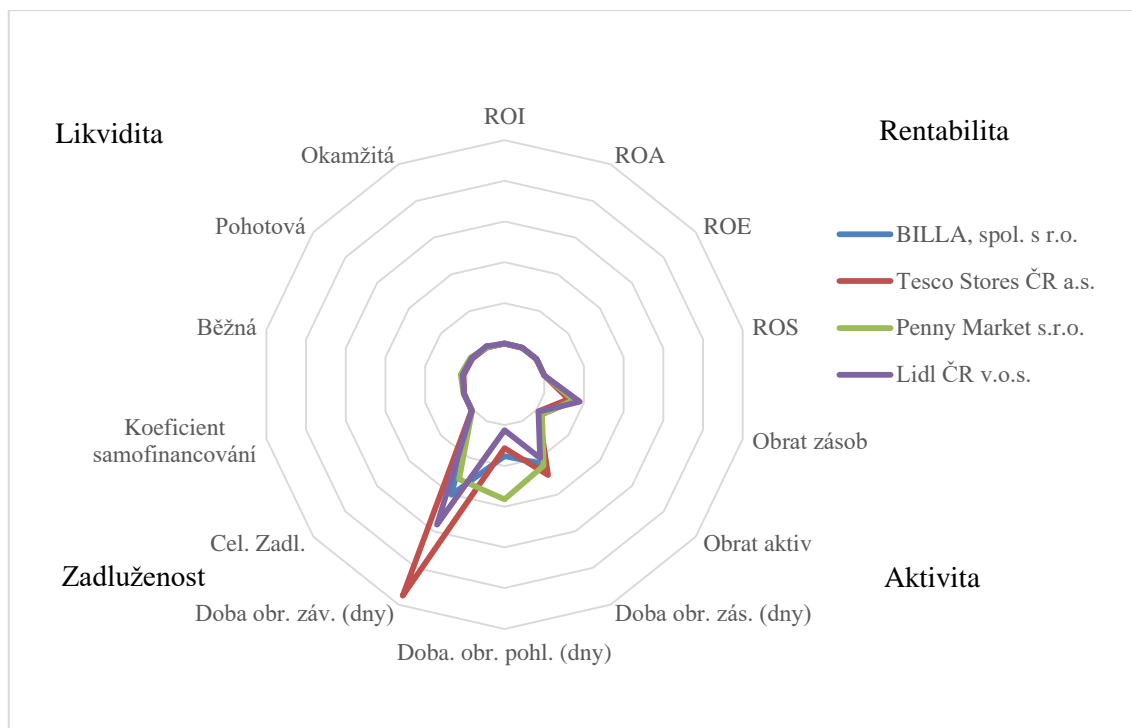
Spider analýza slouží ke srovnání výsledků zjištěných z výpočtů poměrových ukazatelů jednotlivých konkurenčních firem. Tato analýza je relativně přehledná a snadná pro orientaci. Vzhledově se podobá pavučině, z čehož plyne i její název. Pro její znázornění využíváme paprskový graf, na základě kterého se interpretují výsledky. Pro toto porovnání je použito jedno účetní období, kterým je rok 2013. Pro srovnání byly vybrány ukazatele z poměrové analýzy, konkrétně z oblasti rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.



**Tab. 15: Poměrové ukazatele (rok 2013).**  
Zdroj: vlastní zpracování

|                              | <b>BILLA, spol.<br/>s r. o.</b> | <b>Tesco Stores<br/>ČR a.s.</b> | <b>Penny<br/>Market s.r.o.</b> | <b>Lidl ČR<br/>v.o.s.</b> |
|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| <b>RENTABILITA</b>           |                                 |                                 |                                |                           |
| ROI                          | 9,73 %                          | -3,23 %                         | 7,20 %                         | 10,90 %                   |
| ROA                          | 5,98 %                          | -2,20 %                         | 5,01 %                         | 8,68 %                    |
| ROE                          | 6,65 %                          | -8,56 %                         | 5,54 %                         | -                         |
| ROS                          | 1,00 %                          | -2,55 %                         | 0,97 %                         | -                         |
| <b>AKTIVITA</b>              |                                 |                                 |                                |                           |
| Obrat zásob                  | 15,47                           | 12,24                           | 14,79                          | 17,86                     |
| Obrat celkových aktiv        | 3,46                            | 1,21                            | 3,47                           | 1,30                      |
| Doba obratu zásob (dny)      | 23,27                           | 29,41                           | 24,34                          | 20,15                     |
| Doba obratu pohledávek (dny) | 15,26                           | 11,32                           | 36,34                          | 2,51                      |
| Doba obratu závazků (dny)    | 40,09                           | 95,11                           | 31,58                          | 56,38                     |
| <b>ZADLUŽENOST</b>           |                                 |                                 |                                |                           |
| Celková zadluženost          | 47,33 %                         | 63,52 %                         | 39,12 %                        | 55,97 %                   |
| Koeficient samofinancování   | 51,93 %                         | 35,98 %                         | 60,52 %                        | 44,00 %                   |
| <b>LIKVIDITA</b>             |                                 |                                 |                                |                           |
| Běžná                        | 1,05                            | 0,60                            | 2,04                           | 1,12                      |
| Pohotová                     | 0,47                            | 0,29                            | 1,27                           | 0,76                      |
| Okamžitá                     | 0,09                            | 0,17                            | 0,11                           | 0,72                      |

Čím dále je v daném ukazateli křivka od středu, tím lepší hodnoty podnik vykazuje a naopak. Počet poměrových ukazatelů pro tuto analýzu je roven 14ti. Pokud se tedy křivky dotýkají okrajových kružnic grafu, znamená to, že podnik je nadprůměrný a naopak.



**Graf 2: Spider analýza (rok 2013).**  
Zdroj: vlastní zpracování

### **Rentabilita**

Nejvyšších hodnot, co se týče ukazatelů ROI a ROA, dosahuje společnost Lidl. Z dostupných materiálů potřebných pro výpočty jsou hodnoty ROE a ROS nulové. Společnost BILLA dosahuje lepších hodnot, než společnost Penny a to u všech ukazatelů rentability. Hodnota ukazatele ROS by měla přesahovat 6 %, avšak tuto skutečnost nesplňuje žádná z porovnávaných firem. Tesco dosahuje u všech ukazatelů rentability záporných hodnot, tudíž se podnik jeví jako nerentabilní a ztrátový.

### **Aktivita**

Společnost Lidl je podle obratu zásob schopna téměř 18krát v průběhu roku zásoby prodat a znovu uskladnit. Naproti tomu Tesco tuto záležitost zvládne pouze dvanáctkrát. Ostatní porovnávané společnosti zásoby obrátí průměrně patnáctkrát.

Z výsledků obratu celkových aktiv vyplývá, že firmy BILLA a Penny jsou schopny svá aktiva obrátit téměř čtyřikrát v průběhu roku. Hodnoty společností Tesco a Lidl jsou lehce nad doporučenou hodnotou, která je rovna 1.

Podle doby obratu zásob jsou oběžná aktiva u společnosti Tesco vázána po dobu 30 dní, zatímco u společnosti Lidl je to pouze 20 dní. Ostatní společnosti vážou oběžná aktiva průměrně po dobu necelého měsíce.

Doba obratu pohledávek informuje o tom, že společnosti Lidl trvá přibližně 3 dny, než se pohledávky z obchodního styku přemění na peněžní prostředky, zatímco společnosti Penny to trvá v průměru dvanáctkrát tak dlouho. Společnosti BILLA tato skutečnost zabere pětinasobek času a Tesco dostane své peněžní prostředky za méně, než 12 dní.

Podle hodnot doby obratu závazků lze říci, že nejspolehlivější společností je v tomto případě Penny, která své závazky platí zhruba po měsíci. Naopak nejdelší dobu 95 dní, o které se prodlouží platba faktur, vykazuje společnost Tesco.

### **Zadluženost**

Z uvedeného grafu lze zjistit, že téměř všechny společnosti splňují rozmezí doporučených hodnot, které se pohybuje od 30 % do 60 %, kromě společnosti Tesco, která je nejvíce zadluženou firmou a její zadluženost přesahuje hodnotu 60 %. Naopak nejnižší hodnoty 39,12 % dosahuje společnost Penny Market z celkové zadluženosti, tudíž tato firma preferuje vlastní zdroje financování. Koeficient samofinancování udává, že společnost Penny Market financuje většinu věcí ze zdrojů vlastních a společnosti BILLA a Lidl přesahují doporučenou hodnotu 40 %. Naopak společnost Tesco dosahuje nejnižší hodnoty, a tudíž si většinu věcí financuje z cizích zdrojů.

### **Likvidita**

Společnost Penny dosahuje nejlepších výsledků v oblasti likvidity ze všech uvedených firem. U běžné a pohotové likvidity dokonce splňuje rozmezí doporučených hodnot. Společnosti BILLA a Lidl nesplňují ani jedno rozmezí doporučených hodnot až na položku okamžité likvidity u společnosti Lidl, což znamená efektivnější využití krátkodobého finančního majetku. Nejhorších výsledků dosahuje společnost Tesco, protože se její výsledky nedotýkají ani minimálních hranic doporučených hodnot. Pravděpodobně má své finanční prostředky vázány v zásobách a tudíž není schopna platit včas své krátkodobé závazky.

### 3.6 Celkové zhodnocení finanční situace

Podle výsledků finanční analýzy vyplývá, že společnost BILLA je v průběhu sledovaných období i přes kolísavé výsledky stabilní podnik a má předpoklady pro větší stabilitu a budoucí rozvoj.

Společnost BILLA, spol. s r. o. funguje v potravinářském průmyslu již řadu let. Patří do skupiny maloobchodů zabývající se převážně prodejem potravin. Kromě klasických potravinářských produktů je možné v těchto prodejnách zakoupit i hygienické potřeby. Tato společnost je na českém trhu velmi dobře známá. Patří mezi nejvyhledávanější obchody s potravinami. Společnost BILLA je unikátní spoluprací s čerpací stanicí Shell a má také svoji cestovní kancelář. Působí v průmyslu, ve kterém je silná a početná konkurence, ale i přes tuto skutečnost dosahuje kvalitních výsledků na trhu.

Na základě dosažených výsledků u soustav ukazatelů lze konstatovat, že podnik je finančně velmi silný, což vyplývá z výpočtů Altmanova modelu a indexu IN05. Podle výsledků Altmanova modelu byl podnik finančně silný během všech sledovaných období, přičemž jeho hodnoty narůstaly a nejvyššího výsledku dosahuje v roce 2015. Díky tomuto zjištění lze říci, že společnost může být v budoucnu velmi silná a bankrot jí v nejbližší době nehrozí. Podle indexu IN05, který byl speciálně upraven pro české prostředí, společnost vykazuje v prvních třech letech klesající tendenci a ocitá se v tzv. „šedé zóně“, což poukazuje na potencionální finanční problémy. V dalších letech hodnoty IN05 rostou a podnik se stává bonitním a tím pádem tvoří hodnotu pro své vlastníky s pravděpodobností 83 %, přičemž nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2015.

Aktiva společnosti vykazují po celé sledované období s výjimkou roku 2015 klesající tendenci a jsou tvořena převážně dlouhodobým majetkem, který v průběhu období klesá. Díky tomuto faktu je společnost BILLA považována za kapitálově velmi těžkou.

Pasiva společnosti jsou od roku 2013 tvořena převážně vlastním kapitálem díky zvyšující se položce výsledku hospodaření za účetní období, což značí, že společnost BILLA je schopna splácet ze svých vlastních zdrojů. Krátkodobé závazky mají největší podíl na celkových pasivech této společnosti.

Výsledky rozdílových ukazatelů naznačují, že záporné hodnoty téměř ve všech letech znamenají viditelné finanční potíže společnosti s platební schopností aneb se splácením svých závazků včas. Tato skutečnost je velmi nevýhodná, protože společnost nemá dostatek likvidních peněžních prostředků ke krytí závazků po celé sledované období.

Největší vypovídací schopnost mají poměrové ukazatele, na které je v této práci kladena velká soustředěnost. Společnost BILLA byla srovnána se třemi největšími konkurenty na trhu, kterými jsou společnosti Tesco Stores ČR a.s., Penny Market s.r.o. a Lidl Česká Republika v.o.s. Společnost od roku 2010 postupně vykazovala pokles všech ukazatelů rentability a v roce 2012 se dokonce dostala až do záporných čísel, tudíž byla v tomto roce ztrátová a nedosahovala tedy žádného zisku. V dalším roce hodnoty viditelně narostly a dále vykazovaly růst. Lze tedy konstatovat, že společnost začala efektivně využívat svá aktiva a zdroje ke tvorbě zisku a tím i ke zlepšení své finanční situace.

Podle doby obratu celkových aktiv je společnost BILLA v období 2010 – 2012 vysoko nad doporučenými hodnotami a v období od 2013 do 2015 je více než nadprůměrná, protože je schopna téměř čtyřikrát obrátit svá aktiva v průběhu roku, což znamená, že dokáže efektivně využívat svůj dlouhodobý majetek. Stejně je na tom i společnost Penny. Přesto, že hodnoty doby obratu závazků společnosti BILLA po celé sledované období klesají, stále však splňuje podmínku, kdy je doba obratu závazků delší, než je doba obratu pohledávek. Tuto skutečnost z konkurenčních firem nesplňuje jediná a to společnost Penny.

Z ukazatelů zadluženosti je patrné, že jak společnost BILLA, tak i její konkurenti dosahují celkové zadluženosti v optimálním rozmezí. Výjimku tvoří společnost Tesco, která přesahuje hraniční hodnotu 60 %, tudíž je tato společnost financována převážně ze zdrojů cizích. Podle hodnot koeficientu samofinancování je zřejmé, že v období 2010 – 2012 se hodnoty drží nad doporučenou hodnotou a společnost BILLA si od roku 2013 většinu věcí hradí převážně z vlastních zdrojů. Stejně je tomu tak i u společnosti Penny, která dokonce přesahuje hodnotu 60 %.

Ukazatele likvidity informují o skutečnosti, že společnost BILLA se svými výsledky pohybuje pod doporučenými hodnotami a tudíž nemá dostatek finančních prostředků na splácení svých krátkodobých závazků. Nejlepších hodnot v rámci ukazatelů likvidity

dosahuje firma Penny, která ve dvou ze tří hodnot dokonce převyšuje doporučené hodnoty. Absolutně nejhorších výsledků naopak dosahuje společnost Tesco, jejíž hodnoty jsou daleko pod úrovní minimálních doporučených hodnot.

Z provozních ukazatelů je patrné, že v roce 2010 celkem 0,17 výnosů připadá na 1 Kč mzdových nákladů a od dalšího roku mzdová produktivita vykazuje znatelný pokles, který je způsoben nárůstem mzdových nákladů a poklesem výnosů. Výsledné hodnoty nákladovosti výnosů udávají, že výnosy byly vyšší, než celkové náklady, přestože v průběhu období vykazují klesající tendenci. Podle materiálové náročnosti lze konstatovat, že společnost musí během sledovaného období vynaložit obrovské množství materiálových nákladů k produkci jedné koruny tržeb.

### **3.7 SWOT analýza**

SWOT analýza slouží k vnitřní a vnější analýze prostředí podniku a v následující tabulce jsou znázorněny silné a slabé stránky podniku, které mohou pomoci zlepšit současnou pozici společnosti na trhu a současně jeho příležitosti a hrozby, které mohou v budoucnu negativně ovlivňovat vývoj podniku a jeho potenciální růst.

**Tab. 16: SWOT analýza.**  
**Zdroj: vlastní zpracování**

| <b>Silné stránky (strengths)</b>   | <b>Slabé stránky (weaknesses)</b>  |
|--|--|
| 93,5 % výrobků pochází od českých výrobců<br>Kvalita produktů<br>BILLA stop & shop<br>IT'S BILLA Travel<br>Vstup s vodícími psy<br>Používá výhradně balicí fólie bez PVC     | Menší počet prodejen po ČR<br>Absence nabídky sezónních doplňků<br>Malá velikost prodejen (absence hypermarketů) |
| <b>Příležitosti (opportunities)</b>  | <b>Hrozby (threats)</b>  |
| Otevření non stop prodejen<br>Spuštění vlastního internetového obchodu s donáškovou službou<br>Nabídka sezónních doplňků<br>Dobíjecí stanice pro elektromobily a elektrokola | Vstup nových konkurentů<br>Změna vedení, personálu<br>Změna dodavatelů   |

K silným stránkám podniku patří kvalita prodávaných produktů a skutečnost, že více jak 93 % všech dodavatelů jsou dodavatelé z České republiky. Mezi nestandardní výhody patří spolupráce s čerpací stanicí Shell, kterou BILLA nazvala BILLA stop & shop. V rámci tohoto spojení dnes existuje více jak 40 čerpacích stanic, kde lze koupit produkty od společnosti BILLA. V potravinářském průmyslu je také unikátní, že BILLA má vlastní cestovní kancelář, kde nabízí pro členy BILLA Bonus clubu slevy na různé zájezdy. Podnik je také první v České Republice, který umožnil vstup na prodejní plochu supermarketu zákazníkům a jejich vodícím psům. Společnost klade velký důraz na ekologii, a proto používá balicí fólie bez PVC a recyklovatelné tácky.

Mezi příležitostmi je možné zařadit otevření non stop prodejen, což například firma Tesco již několik let běžně využívá. Jako další příležitost připadá v úvahu zřízení internetového obchodu s donáškovou službou, což opět funguje u společnosti Tesco již od roku 2012. Rozdílovým faktorem mezi BILLOU a například firmou Lidl je nabídka sezónních doplňků (produktů). Tento krok by mohl přilákat více zákazníků. Nedávno

společnost BILLA spustila provoz dobíjecích stanic pro elektromobily a elektrokola, což je nová služba sloužící k posílení trendu ekologického přístupu k životu. V současné době tato služba funguje pouze na dvou místech v České republice v rámci testování.

Ke slabým stránkám patří menší počet prodejen oproti svým konkurentům v odvětví. Zde však záleží na politice podniku. Společnost BILLA prozatím nenabízí žádné další produkty, kterými jsou například oblečení, obuv nebo sportovní doplňky jako firma Lidl. Dalším nedostatkem by mohla být absence hypermarketu, který nabízí větší škálu produktů, než supermarket.

Mezi hrozby patří vstup nových i rychlejší rozvoj stávajících konkurentů na potravinářský trh, díky kterému by mohl klesnout počet zákazníků navštěvujících supermarkety BILLA. Dále změna vedení a personálu ve fungujících filiálkách, která může zapříčinit snížení kvality a konkurenceschopnosti podniku, stejně tak i změna dodavatelů.



## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Podle výsledků provedené finanční analýzy společnosti BILLA, spol. s r. o. byly zjištěny nedostatky v oblasti likvidity firmy a jejího splácení svých krátkodobých závazků. Vzhledem k postupnému snižování závazků společnosti ve sledovaných letech však budou návrhy zaměřeny na zvýšení služeb pro své zákazníky pomocí nové služby a tím i následnému zvýšení počtu zákazníků a budoucích tržeb. Zvýšení tržeb by dále pozitivně ovlivnilo rentabilitu i aktivitu a následně i celkovou finanční situaci společnosti. Ostatní návrhy budou orientovány na získání nových zákazníků prostřednictvím rozšíření nové služby.

### 4.1 Donášková služba

Hlavním návrhem v rámci zvýšení služeb pro své zákazníky by mohla být forma donáškové služby. Společnost BILLA spol. s r. o. nabízí svým zákazníkům široký výběr kvalitních produktů a tato služba by mohla představovat budoucnost v odvětví prodeje potravin v době, kdy je nakupování na internetu stále běžnější formou nákupu. Díky rozsáhlejší nabídce zboží a možnosti srovnání jednotlivých produktů, si zákazníci v dnešní době raději vyberou produkty na internetu z pohodlí domova a zboží si následně vyzvednou nebo nechají dovézt až domů.

Tato služba by mohla být obzvláště výhodná pro zákazníky, kteří nemají čas na nákup z důvodu své vytíženosti, jako jsou například maminky na mateřské dovolené nebo dlouho do noci pracující zákazníci, kteří tak nemají kdy na nákup jít. Díky této službě by nemuseli ztrácet čas s nákupem na prodejně a zboží by jim bylo doručeno přímo domů. Služba by se mohla stát oblíbenou i pro zákazníky bez vlastního auta nebo pro obyvatele menších měst a vesnic, kteří nemají přístup k supermarketům. Dalším důvodem, proč službu využít, může být zvláště v zimním období počasí, respektive led a námraza, kdy hrozí větší pravděpodobnost výskytu rizika pádu nebo dopravní nehody.

Vzhledem k tomu, že v oblasti Prahy fungují již čtyři online prodejci potravin a to společnosti Tesco, Rohlík, Koloniál a Košík, je v bakalářské práci tento návrh, respektive oblast rozvozu, zaměřena pouze na centrum Brna a jeho okolí do 30 kilometrů, jak je blíže specifikováno na obrázku.



**Obr. 2: Oblast rozvozu zboží společnosti BILLA, spol. s r. o.**  
**Zdroj: [www.podlahy-podlaharstvi.cz](http://www.podlahy-podlaharstvi.cz)**

#### **4.1.1 E-shop**

Pro realizaci tohoto návrhu by byla stěžejní tvorba webových stránek s nabízenými produkty společnosti. Jednotlivé produkty by byly rozděleny do příslušných kategorií a byla by zde i možnost filtru pro jednodušší hledání v nabízených produktech. Samozřejmostí by byla i kategorie nejprodávanějších potravin a zboží, které by bylo aktuálně v akci.

Společnost ShopSys s.r.o. je specialista na tvorbu moderních a profesionálních internetových obchodů na míru již od roku 2003. Společnost se díky důrazu, který je kladen na individuální přístup, kreativitu a inovaci, řadí mezi nejlepší na trhu. V současné době zaměstnává 50 zaměstnanců a na svém kontě má již 455 aktivních e-shopů. Mezi nejvýznamnější klienty této společnosti patří například společnost Jena Nábytek, E-ON nebo RWE. Na základě komunikace se společností byly zjištěny tyto náklady na pořízení a následnou správu e-shopu pro společnost BILLA, spol. s r. o.

V následujících tabulkách a výpočtech jsou vyčíslené náklady uváděny v cenách bez DPH.

**Tab. 17: Náklady na zřízení e-shopu.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| <b>NÁKLADY NA E-SHOP</b>                              |                   |
|---|-------------------|
| Předimplementační fáze projektu                       | 60 000 Kč         |
| Tvorba individuálního designu - tvorba a implementace | 105 000 Kč        |
| Programátorské a kódéřské práce                       | 95 400 Kč         |
| Multijazyčnost  | 6 500 Kč          |
| Online platby a platby kartou                         | 15 000 Kč         |
| Individuální úpravy aplikace                          | 30 000 Kč         |
| Náklady na provoz                                     | 6 390 Kč          |
| <b>Celkové náklady na zřízení e-shopu</b>             | <b>311 900 Kč</b> |
| <b>Měsíční náklady na provoz</b>                      | <b>6 390 Kč</b>   |

V rámci předimplementační fáze projektu by byla provedena analýza projektu s danou společností, která zahrnuje zjištění požadavků zadavatele na internetový obchod. Jedná se o nejsilnější nástroj pro zvýšení kvality výsledného e-shopu a především se jedná o snížení nákladů, popřípadě o zamezení případným úpravám e-shopu v budoucnu. Součástí této fáze by byla také tvorba přesných podkladů pro tvorbu wireframe, což znamená detailní návrh budoucího webového projektu, který by byl následně použit jako manuál pro grafika, který by vytvořil design a pro programátory, kteří by vytvořili funkční podobu webu.

Tvorba individuálního designu představuje responsivní design na míru, který je tvořen grafickým návrhem 6 stran a dále následnou prací grafika na tvorbě grafických návrhů vzhledu e-shopu. Následovala by implementace tohoto návrhu pro desktopové a pro mobilní zařízení, která by vycházela ze základní šablony e-shopu.

V rámci programátorské práce je zahrnuto automatické propojení na informační systém. Poté by následovala samotná instalace internetového obchodu, které by ovšem předcházely režijní práce, jež jsou důležité pro správný vývoj a fungování e-shopu. Jsou jimi například vytvoření depozitáře, instalace základní verze ShopSys Frameworku nebo instalace projektu u developerů.

Překlad e-shopu do anglického jazyka je v dnešní době důležitou součástí webových stránek z důvodu zahraničních zákazníků této společnosti, kteří v České republice žijí a díky této službě by si mohli objednat potraviny přes internet pohodlněji v cizím jazyce. Dále napojení na platební bránu z důvodu placení při dovozu zboží platební kartou je také nezbytnou součástí e-shopu.

Součástí měsíčních nákladů na provoz e-shopu, které byly stanoveny na částku 6 390 Kč, je i služba maintenance, která představuje nové úpravy a opravy projektu nebo garanci řešení urgentních závad a také webhosting. Celkové náklady za pořízení e-shopu byly stanoveny na částku 311 900 Kč.

Stránky e-shopu by bylo možné navštívit přímým odkazem z hlavního menu na oficiálních stránkách společnosti [www.billa.cz](http://www.billa.cz) nebo pomocí URL adresy [e-shop.billa.cz](http://e-shop.billa.cz).

- Registrace

Produkty nabízené na e-shopu společnosti BILLA spol. s r. o. by bylo možné pro jakéhokoli uživatele prohlížet i bez registrace, avšak k provedení nákupu by byla registrace nutná. Po zadání e-mailové adresy by uživatel obdržel e-mail s potvrzením na zadanou adresu a potvrzovací link, kterým by uživatel ověřil, že uvedený e-mail je opravdu jeho. Následovalo by vyplnění základních údajů, které by byly zapotřebí v případě provedení nákupu jakožto fakturačních údajů. A v neposlední řadě by nechyběly platební údaje, kde by si zákazník mohl vybrat, zda bude preferovat platbu převodem z účtu na účet nebo platební kartou při převzetí. Tuto skutečnost by musel v případě uskutečnění nákupu potvrdit v rámci platebních údajů při potvrzení objednávky, nebo by mohl možnost platby pozměnit.

- Nákup

Jednotlivé produkty by byly na stránkách rozděleny do příslušných kategorií. Velkým pomocníkem by mohl být filtr, pomocí kterého by si zákazníci mohli nastavit výběr produktů například od nejlevnějšího, nejoblíbenějšího nebo například nejprodávanějšího zboží. Dále by nechyběl také výběr podle výrobce nebo přehled zboží, které by bylo aktuálně ve slevě.

Po rozkliknutí obrázku daného produktu s názvem, hmotností a cenou by následovala samostatná stránka s informacemi, které by obsahovaly nejen již zmíněné údaje o ceně a hmotnosti produktu, ale také samotný popis produktu a složení, které je velmi podstatné při nákupu potravin. Nutriční hodnoty, které v dnešní době ocení lidé, kteří kladou důraz na zdravý životní styl a jsou tak pro ně velmi důležitou informací, by byly také součástí dalších informací na stránce. Neméně důležitým údajem jsou samozřejmě informace pro alergiky nebo země původu výrobku. Nejpodstatnějším detailem by byly údaje o objednávaném počtu kusů, které by si zákazník přidával do košíku. Zajímavým detailem by mohly být podobné produkty nebo další produkty od stejné značky.

V okamžiku, kdy by zákazník vytvořil objednávku zboží, následně by si zvolil datum doručení. Pracovník společnosti BILLA, který by byl pověřen nákupem zboží, by zajistil zboží v příslušné prodejně a v uvedeném čase by zboží doručil zákazníkovi.

- Platba

Platba za doručené zboží by probíhala při předání zboží způsobem stanoveným při tvorbě objednávky přes internet. Na základě ceny konkurence, která se pohybuje v rozmezí od 19 Kč do 99 Kč, by byl poplatek za dovoz zboží stanoven na částku 39 Kč v případě doby doručení od 8 – 14 hodin a 69 Kč v době od 14 – 22 hodin při dovozu tentýž den, kdy by byla vytvořena objednávka. Následující den by byla doprava zdarma. Společnost by tak vedla své zákazníky k tomu, aby se naučili nákupy dopředu plánovat a tím ušetřili své finance. Při nákupu nad 1 500 Kč by byla doprava také zdarma.

Zavedení elektronické evidence tržeb v roce 2016, které představuje online posílání údajů na státní správu o každé provedené transakci obchodníka, upravuje Zákon č. 112/2016 Sb. Tato evidence je rozdělena do několika fází, které budou postupně nabývat platnost, přičemž první fáze vešla v platnost již 1. prosince 2016 a zahrnovala ubytovací a stravovací služby.

Společnost BILLA, spol. s r. o., která spadá do kategorie maloobchod a velkoobchod, je součástí druhé fáze, která nabyla platnosti 1. března 2017.

V rámci zavedení elektronické evidence tržeb v roce 2016, která se vztahuje na platby v hotovosti i na platby platební kartou, by bylo nutné brát v úvahu i náklady spojené

s pořízením platebního terminálu potřebného k vystavení dokladu o zaplacení platební kartou a následné odeslání údajů na státní správu o provedené transakci prostřednictvím terminálu.



**Obr. 3: Platební terminál Ingenico Move/5000.**  
**Zdroj: [www.chytryterminal.cz](http://www.chytryterminal.cz)**

Pro účely pořízení platebního terminálu byla vybrána společnost Chytrý terminál, s.r.o., která nabízí platební terminál s označením Ingenico Move/5000, který se po komunikaci s touto společností ideálně hodí do práce v terénu. Je to mobilní terminál komunikující prostřednictvím SIM karty a je vybaven baterií a možností komunikovat pomocí 3G připojení nebo Wi-Fi. Tento model má barevný dotykový displej, termo tiskárnu, čtečku bezkontaktních, čipových a magnetických karet a společnost ho prodává za 12 000 Kč.

Podle vyjádření společnosti by již nebylo zapotřebí pořizování dalších zařízení pro realizaci platby, protože evidence a odeslání EET by proběhlo automaticky bez nutnosti dalšího vybavení. Nastavení hlavičky tištěné účtenky, které by obsahovalo logo společnosti, adresu a EET certifikát, popřípadě přidávání prodaných produktů do terminálu, by bylo realizováno pomocí počítače nebo mobilního telefonu.

#### **4.1.2 Marketing**

Při zavádění jakéhokoliv nového produktu, služby či změny je zapotřebí o tom dát vědět konečným spotřebitelům. Existuje celá řada způsobů, kterými se dá nová služba zpropagovat, a s každým způsobem jsou spojeny náklady na jeho uskutečnění.

V případě propagace zavedení donáškové služby jsou v níže uvedené tabulce konkrétně rozepsány náklady související s danou formou propagace.

**Tab. 18: Náklady na propagaci.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| <b>NÁKLADY NA PROPAGACI</b>             |                |
|---|----------------|
| Reklama v televizi                      | zvýšení o 35 % |
| Reklama na sociálních sítích            | 0 Kč           |
| Bannerová reklama na webových stránkách | 4 200 Kč       |
| Závěsné cedule na prodejní ploše        | 40 000 Kč      |
| Polepy aut                              | 26 000 Kč      |

Nejnákladnější položkou, avšak zároveň i nejúčinnější, je reklama v televizi, protože je to souhrn jak sluchových, tak vnímaných jevů, které si člověk v kombinaci lépe zapamatuje. Na základě komunikace se stanicí Nova, kde analyzovaná společnost již inzeruje svoji reklamu, která trvá 30 sekund na propagaci potravin v akci, by bylo vhodné připojit k této stávající reklamě nový spot trvající 10 sekund s informací o nové donáškové službě pro zákazníky, případně informací s odkazem na webové stránky. Vzhledem k tomu, že společnost již za stávající reklamu zaplatila, náklady by byly spojené pouze s reklamou 10 sekund navíc, na kterou by společnost potřebovala o 35 % vyšší rozpočet, než aktuálně má na stávající, protože koeficient pro nákup spotu, který trvá 40 sekund, je 1,35 ve srovnání s cenou za půl minutový spot.

On-line reklamy na sociálních sítích jako jsou Facebook nebo Youtube, jsou v dnešní době velmi oblíbenou formou propagace a reklamy jak nových, tak stávajících výrobků nebo služeb. BILLA má na těchto sítích již vytvořené stránky společnosti a tak by se jednalo pouze o přidávání příspěvků či videí ohledně informací o nové donáškové službě pro zákazníky. Na základě komunikace se společností bylo zjištěno, že tyto stránky již spravuje určitý tým lidí z interního prostřední společnosti a tudíž by byly náklady nulové, protože společnost nemusí platit za tyto služby externě avšak pouze formou mzdových nákladů.

Banner, jako nejčastější forma reklamy na internetu, se používá na webových stránkách v podobě obdélníkového obrázku, animace, případně grafiky poblíž okraje obrazovky.

Bannerová reklama, zprostředkovaná již zmiňovanou společností ShopSys, která vytvořila stránky e-shopu, byla stanovená na částku 700 Kč za měsíc. V rámci webových stránek by působila plošně po celé České republice po dobu půl roku.

Pro zajištění tisku závěsných cedulí byla vybrána společnost Jan Teplický – Krédo, která má s propagací marketingu pro společnost BILLA, spol. s r. o. již řadu zkušeností. V tomto případě by se jednalo o plastové cedule velikosti 200x50 cm a síly 5 mm, jejichž součástí by byl i polep samolepící grafikou, dále laminace v lesku a fasety na hranách. Exteriérová kvalita cedulí, která je trvale odolná vůči vodě a slunci by zajistila dlouhou životnost cedulí. Cena cedulí vychází z počtu 16-ti prodejen v oblasti Brno a okolí do 30 kilometrů. Počítáno je se třemi poutači pro každou prodejnu + 2 kusy navíc, přičemž jednotná cena za kus vychází na 800 Kč.

Další spolehlivou propagací společnosti BILLA by mohly být částečné polepy na autech sloužících k rozvozu zboží. Společnost JIROUT REKLAMY s.r.o. nabízí kvalitní služby díky dlouholetým zkušenostem, což dokládá více než 1 700 polepených vozů. Tato společnost v rámci realizace polepu zajišťuje kompletní služby včetně grafického návrhu, přes výrobu polepů až po samotnou instalaci polepů na auta. Tyto služby zajišťuje dle informací od společnosti 30 pracovníků.

Na základě komunikace s touto společností byly pořizovací náklady za částečný polep dodávky Ford Transit stanoveny na částku 22 000 Kč za výrobu, tisk a polep auta a částku 4 000 Kč za grafické práce (design polepu). Realizace tohoto polepu auta by podle údajů od společnosti zabrala 1,5 až 2 dny práce na jednom autě a tato služba by se realizovala v areálu společnosti v Pardubicích. Materiálem by byla 9letá litá fólie + UV laminace plechů + čirá UV laminace oken.

Design polepu by obsahoval logo společnosti BILLA v jeho typické kombinaci barev, což znamená žlutý nápis společnosti BILLA v červeném pozadí, který by byl rozmístěn po všech stranách dodávky. Po bočních stranách by nechyběl známý slogan společnosti „Přesně podle mého gusta“ a jako informace pro zákazníky týkající se rozvozu zboží by zde mohlo být napsáno heslo například „Vy objednáte, my dodáme“. Podstatnou informací pro potenciální zákazníky by mohla být informace o době rozvozu a ceně za rozvoz potravin.





Obr. 4: Logo a slogan společnosti BILLA, spol. s r. o.  
Zdroj: [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz)

#### 4.1.3 Zajištění dovozu objednávky

- Distribuce

Důležitým bodem donáškové služby by byla přeprava zboží k zákazníkům. Vzhledem k tomu, že donášková služba by byla službou úplně novou a bylo by potřeba nejprve zjistit, zda je o tuto službu dostatečný zájem, společnost by ze začátku mohla ušetřit náklady spojené s výstavbou centrálního skladu tím, že by zboží objednané přes e-shop bylo zákazníkům dováženo z prodejny společnosti BILLA, která sídlí na ulici Sedláčkova 2557/4 v oblasti Brno-Líšeň. Hlavním důvodem, proč by byla vybrána zrovna tato prodejna, by byl fakt, že obsahuje velké množství parkovacích míst před prodejnou, kde by mohly parkovat užitkové vozy určené pro dovoz zboží, pokud by zrovna nebyly v terénu a zároveň má také velkou prodejní plochu, tudíž je zde i více zboží na skladě, než je tomu například v menších prodejnách. Tato prodejna by byla zásobována zbožím v dvakrát větším množství, pokud to umožňují sklady prodejny nebo dvakrát častěji, než tomu bylo dosud, právě z důvodu většího množství prodaného zboží v rámci donáškové služby.

V případě dostatečného zájmu o tuto službu, který by společnost zjistila na základě úspěšného fungování donáškové služby nebo zvýšení poptávky i z jiného okolí, než je Brno a okolí do 30 km, by v budoucnu mohla společnost vybudovat v okolí Brna centrální sklad pro jižní Moravu, kde by bylo zboží uskladněno pro potřeby dovozu v jihomoravském kraji. Tento krok je však velmi nákladný a společnost by nejprve musela zjistit, zda by se jí vložené investice do výstavby centrálního skladu brzy vrátily.

V rámci přijaté objednávky od zákazníka přes internet by kancelář této prodejny předala řidiči seznam zboží, které si zákazník objednal. Ten by jej následně na prodejně vybral a připravil k dovozu zákazníkovi. Současně se seznamem objednaného zboží by obdržel i fakturační údaje zákazníka. Samotná objednávka by byla roztržena do bezplatných igelitových tašek podle druhu zboží a v autě vložena do přepravek. V případě, že by si zákazníci objednali zboží mražené nebo chlazené, bylo by toto zboží po dobu převozu uskladněno v chladicím boxu auta a na místě určení by bylo následně uskladněno do igelitových tašek a doručeno v přepravce zákazníkovi až do domu, popřípadě do bytu.

K zajištění přepravy zboží svým zákazníkům by bylo vhodné, aby společnost pořídila nové užitkové vozy. Na základě průzkumu nabídky konkurence byly pro tuto bakalářskou práci vybrány dodávky značky Ford Transit, především dodávky Transit Van, které jsou pro 2 až 3 osoby, disponují naftovým motorem se šestistupňovou manuální převodovkou a velkým nákladovým prostorem o objemu 10 m<sup>3</sup>. Pořízené vozy by byly v základní bílé barvě, která je vyobrazena na následující obrázku z důvodu částečného polepení aut v rámci reklamy na tuto službu, která je blíže popsána v kategorii marketingu.



**Obr. 5: Užitkový vůz Ford Transit.**

**Zdroj: [www.ford.com](http://www.ford.com)**

Pořízení nových užitkových vozů Ford Transit Van je možné několika způsoby. V rámci bakalářské práce bude provedeno srovnání financování úvěrem a formou finančního leasingu. Základní rozdíl mezi financováním úvěrem a finančním leasingem

je ve vlastnictví předmětu. V případě financování úvěrem se předmět stává vlastnictvím nového vlastníka, který ho splácí a naopak u finančního leasingu je předmět po celou dobu trvání leasingové smlouvy ve vlastnictví leasingové společnosti.

Pořizovací hodnota užitkových vozů Ford Transit Van je 1 807 500 Kč bez DPH a doba splácení úvěru i finančního leasingu je stanovena na 60 měsíců. Úroková sazba je stanovena na 2,99 % p. a. Užitkový vůz patří do druhé odpisové skupiny a při rovnoměrném odepisování je odpisová sazba v 1. roce 11 % a v dalších letech 22,25 %. Při pořízení vozu formou finančního leasingu je uvažována stejná výše splátek po dobu pěti let kromě prvního roku, kdy by se zároveň zaplatila i akontace ve výši 20 % z ceny. V této práci je uvažována sazba daně z příjmů ve výši 19 %.

V případě, kdy společnost dosahuje zisku a zároveň nemá úlevy na dani z příjmů, se odpisy v případě financování úvěrem a zároveň i úroky placené bance stávají nákladem, který snižuje základ daně. V rámci toho je potřeba nejdříve stanovit splátkový plán úvěru a vypočítat úroky, které jsou placené v každém roce. Za předpokladu splátek jednou ročně vznikají podniku v případě financování úvěrem následující výdaje.

**Tab. 19: Splátkový plán úvěru při konstantní výši anuitních plateb v Kč.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| <b>Splátkový plán pro úvěr</b> |                       |                  |                |                  |                     |
|--------------------------------|-----------------------|------------------|----------------|------------------|---------------------|
| <b>Rok</b>                     | <b>Počáteční stav</b> | <b>Splátka</b>   | <b>Úrok</b>    | <b>Úmor</b>      | <b>Konečný stav</b> |
| 1.                             | 1 807 500             | 394 563          | 54 044         | 340 519          | 1 466 981           |
| 2.                             | 1 466 981             | 394 563          | 43 862         | 350 701          | 1 116 280           |
| 3.                             | 1 116 280             | 394 563          | 33 377         | 361 186          | 755 094             |
| 4.                             | 755 094               | 394 563          | 22 577         | 371 986          | 383 108             |
| 5.                             | 383 108               | 394 563          | 11 455         | 383 108          | 0                   |
| <b>Celkem</b>                  | <b>x</b>              | <b>1 972 815</b> | <b>165 315</b> | <b>1 807 500</b> | <b>x</b>            |

Splátkový plán pro úvěr by byl stanoven na dobu 5 let, přičemž v posledním roce by byl užitkový vůz plně splacen. Roční splátka byla stanovena na částku 394 563 Kč na základě výpočtu anuity dle následujícího vzorce.

$$a = D * \frac{i}{1 - v^n}$$

**Vzorec 25: Výpočet konstantní anuity.**  
**Zdroj: vlastní zpracování**

V rámci výpočtu roční splátky je také důležitým krokem výpočet diskontního faktoru, který je součástí výpočtu roční splátky, který byl proveden dle následujícího výpočtu.

$$v = \frac{1}{1 + i}$$

**Vzorec 26: Výpočet diskontního faktoru.**  
**Zdroj: vlastní zpracování**

Kde:

a = výše splátky

D = výška úvěru

i = úroková sazba

v = diskontní faktor

n = počet splátek

V případě pořízení majetku formou úvěru se podnik stává jeho vlastníkem. S touto skutečností souvisí i možnost uplatnění tzv. daňových odpisů a úspory na dani z příjmů. Skutečné výdaje spojené s úvěrem jsou o úsporu na dani z příjmů potom nižší. Pro výpočet daňové úspory vstupují do výpočtu výdajů na financování úvěrem údaje ze splátkového kalendáře, konkrétně výše splátky a úrok.

**Tab. 20: Výdaje na financování úvěrem po zohlednění úspory daně z příjmů v Kč.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| <b>Výdaje na financování úvěrem</b> |                  |                |                      |                           |                     |
|-------------------------------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|---------------------|
| <b>Rok</b>                          | <b>Splátka</b>   | <b>Úrok</b>    | <b>Odpis dle ZDP</b> | <b>Daňová úspora 19 %</b> | <b>Čisté výdaje</b> |
| 1.                                  | 394 563          | 54 044         | 198 825              | 48 045                    | 346 518             |
| 2.                                  | 394 563          | 43 862         | 402 169              | 84 746                    | 309 817             |
| 3.                                  | 394 563          | 33 377         | 402 169              | 82 754                    | 311 809             |
| 4.                                  | 394 563          | 22 577         | 402 169              | 80 702                    | 313 861             |
| 5.                                  | 394 563          | 11 455         | 402 168              | 78 589                    | 315 974             |
| <b>Celkem</b>                       | <b>1 972 815</b> | <b>165 315</b> | <b>1 807 500</b>     | <b>374 836</b>            | <b>1 597 979</b>    |

Při výpočtu výdajů na financování úvěrem je využito údajů o splátce a úroku z předchozí tabulky a dále je nutné stanovit odpis dle Zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Užitkový vůz spadá do druhé odpisové skupiny a při rovnoměrném odpisování hmotného majetku je výše odpisů stanovena v 1. roce odpisování na 11 % a v dalších letech odpisování na 22,25 %. Výše odpisu je tedy v prvním roce stanovena na částku 198 825 Kč a v dalších letech je roven výši 402 169 Kč, přičemž v posledním roce je ve výši 402 168 Kč. Po odečtení daňové úspory ve výši 19 % byly zjištěny čisté výdaje na úvěr, které byly použity k výpočtu komparace čistých diskontovaných výdajů.

Dalším krokem ke zjištění výhodnějšího financování pořizovaného užitkového vozu je zjištění výdajů na financování leasingem, které jsou v následující tabulce.

**Tab. 21: Výdaje na leasing v Kč.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| <b>Výdaje na leasing</b> |                  |                           |                     |
|--------------------------|------------------|---------------------------|---------------------|
| <b>Rok</b>               | <b>Splátka</b>   | <b>Daňová úspora 19 %</b> | <b>Čisté výdaje</b> |
| 1.                       | 756 063          | 143 652                   | 612 411             |
| 2.                       | 394 563          | 74 967                    | 319 596             |
| 3.                       | 394 563          | 74 967                    | 319 596             |
| 4.                       | 394 563          | 74 967                    | 319 596             |
| 5.                       | 394 563          | 74 967                    | 319 596             |
| <b>Celkem</b>            | <b>2 334 315</b> | <b>443 520</b>            | <b>1 890 795</b>    |

Leasingová splátka byla stanovena podle stejného postupu výpočtu, jako tomu bylo v případě úvěrové splátky a její výše je tedy 394 563 Kč. Společnost by však v rámci pořízení na finanční leasing v prvním roce složila akontaci 20 % z pořizovací ceny užitkového vozu, která je připočtena k roční splátce v tomto roce. Roční splátky jsou v tomto případě jediným výdajem spojeným s užíváním majetku a současně i daňově uznatelným nákladem. Po odečtení daňové úspory ve výši 19 % byly zjištěny čisté výdaje na leasing, které byly následně také použity k výpočtu komparace čistých diskontovaných výdajů.

Posledním krokem je přepočet čistých výdajů na úvěr a na finanční leasing na současnou hodnotu. V rámci srovnatelnosti obou způsobů financování je nutné použít stejnou diskontní sazbu pro přepočet na současnou hodnotu. V tomto případě bude použita diskontní sazba ve výši úrokové sazby. Dále je třeba tuto diskontní sazbu upravit o úsporu na dani, ke které v souvislosti s úvěrem i leasingem dochází. Diskontní sazba bude tedy vypočtena podle následujícího vzorce.

$$d = i * (1 - t)$$

**Vzorec 27: Výpočet diskontní sazby.**  
**Zdroj: vlastní zpracování**

Kde:

d = diskontní sazba

i = úroková sazba

t = sazba daně

Po dosazení je vypočtená diskontní sazba ve výši  $d = 0,0242$  následně použita do výpočtu odúročitele pro jednotlivé roky, kterým se následně přepočítávají čisté výdaje na jednotlivé formy financování majetku.

**Tab. 22: Srovnání čistých diskontovaných výdajů v Kč.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| <b>Srovnání čistých diskontovaných výdajů</b> |  |                             |                                    |                                |                                       |
|---|--|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Rok</b>                                    | <b>Odúročitel =<br/><math>1/(1+d)^t</math></b> | <b>Čisté výdaje na úvěr</b> | <b>Diskontované výdaje na úvěr</b> | <b>Čisté výdaje na leasing</b> | <b>Diskontované výdaje na leasing</b> |
| 1.  | 0,9764   | 346 518                     | 338 340                            | 612 411                        | 597 958                               |
| 2.  | 0,9533   | 309 817                     | 295 349                            | 319 596                        | 304 671                               |
| 3.  | 0,9308   | 311 809                     | 290 232                            | 319 596                        | 297 480                               |
| 4.  | 0,9088   | 313 861                     | 285 237                            | 319 596                        | 290 449                               |
| 5.  | 0,8873   | 315 974                     | 280 364                            | 319 596                        | 283 578                               |
| <b>Celkem</b>                                 | <b>x</b>                                       | <b>1 597 979</b>            | <b>1 489 522</b>                   | <b>1 890 795</b>               | <b>1 774 136</b>                      |

Srovnání čistých diskontovaných výdajů je založeno na výpočtu odúročitele podle jednotlivých let a dále přepočtení čistých výdajů pomocí tohoto odúročitele na diskontované výdaje jednotlivých druhů financování.

Na základě komparace čistých diskontovaných výdajů lze konstatovat, že pořízení užitkového vozu Ford Transit Van formou úvěru by bylo levnější a to o 284 614 Kč. V rámci tohoto zjištění by společnost pořídila užitkové vozy právě formou úvěru, u kterého si však společnost nemůže měsíční splátky zahrnout do daňově uznatelných nákladů oproti pořízení na finanční leasing. Výhodou by však bylo, že by se společnost stala ihned vlastníkem pořizovaných užitkových vozů.

Užitkový vůz by byl v rámci propagace společnosti částečně polepen fólií s označením společnosti a jejího loga, které je podrobněji popsáno v kategorii marketingu. Výhodou polepů aut by byla rozhodně velká reklamní plocha pro propagaci společnosti, která by nebyla závislá na čase a oblasti působení. Důležitou roli by hrály také nízké náklady na pořízení polepů, které jsou nejvýhodnější reklamní investicí.

Součástí pořízení nového vozu by byly i roční náklady, které by byly spojené s provozem vozu již od pořízení. Jednalo by se o náklady, které jsou spojené s každodenním provozem auta jako například pohonné hmoty a dále sem spadají náklady, které jsou jednorázové a platí se za určitou dobu jako například dálniční známka nebo náklady pojištění či za opravu auta.

**Tab. 23: Roční náklady na auto.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| <b>ROČNÍ NÁKLADY NA AUTO</b>                          |                   |
|---|-------------------|
| Plánovaný počet let provozování                       | 5 let             |
| Průměrný počet ročně ujetých kilometrů                | 42000 km          |
| Cena za pohonné hmoty (1 litr nafty)                  | 30 Kč             |
| Spotřeba paliva na 100 km                             | 8 l               |
| Roční náklady na palivo                               | 100 800 Kč        |
| Dálniční známka                                       | 1 500 Kč          |
| Roční náklady na povinné ručení + havarijní pojištění | 23 213 Kč         |
| Výměna oleje, kapaliny, chlazení, ostřikování         | 4 000 Kč          |
| Náklady na parkování, mytí, pneuservis                | 1 000 Kč          |
| Silniční daň  | 2 028 Kč          |
| <b>Celkové roční náklady</b>                          | <b>132 541 Kč</b> |
| <b>Cena nákladů za kilometr za první rok provozu</b>  | <b>3,16 Kč</b>    |

Roční náklady na auto jsou stanoveny za první rok provozu užitkového vozu. Základním předpokladem výše zmíněných nákladů je fakt, že užitkové vozy jsou nově pořizované a tudíž v prvním roce nebudou potřeba náklady spojené se servisem. Do této částky nebyla zahrnuta pořizovací cena auta, které by bylo pořízeno za účelem provozování po dobu 5 let, protože je již zahrnuta v rámci distribuce a pořízení užitkových vozů.

Z celkového počtu dní v kalendářním roce, kdy tvoří celkem 14 dní státních svátků, se vycházelo z 50 týdnů v roce, kdy by donášková služba fungovala 7 dní v týdnu a rozvoz by tedy fungoval 350 dní v roce. Při předpokládaném odhadu najetých kilometrů za den na jedno auto, který byl stanoven na 120 km při celodenním ježdění, vychází průměrný roční počet najetých kilometrů na 42 000 km. Roční náklady na toto palivo byly stanoveny na částku 100 800 Kč.

Další náklady jako je dálniční známka, náklady za povinné ručení a havarijní pojištění a náklady na servis byly stanoveny na základě průzkumu cen dostupných na internetu. Silniční daň byla stanovena podle Zákona č. 16/1993 Sb., o dani silniční. Celkové roční



náklady na provoz auta vychází na částku 132 541 Kč, ze které lze odvodit cenu nákladů za kilometr, která byla stanovena na 3,16 Kč.

Cena nákladů za kilometr by se v dalších letech postupně zvyšovala z důvodů dalších výdajů na STK, emise a náklady na servis, které nejsou při pořízení nového užitkového vozu zapotřebí.

- Dovozece

Pro potřeby dovozu objednaného zboží by bylo zapotřebí přijmout pracovníky na pozici dovozce zboží. Při výběru nového řidiče pro doručování zboží by byly podstatné některé skutečnosti, kterými by měla tato osoba disponovat. Především by to byl nezbytný řidičský průkaz skupiny B a s ním související zkušenosti s obdobnou prací řidiče dodávky. Dále by tento člověk měl být komunikativní, vstřícný a měl by mít rád práci s lidmi, protože spokojenost zákazníka by měla být na prvním místě. Dalšími důležitými aspekty by mohlo být ukončené středoškolské vzdělání, reprezentativní vzhled a ohleduplnost a především trpělivost, jež by byla zapotřebí v provozu na českých silnicích.

Vzhledem ke skutečnosti, že by donášková služba začala fungovat v Brně a okolí, bylo by vhodné, aby společnost přijala vhodného kandidáta s trvalým pobytem v blízkosti území rozvozu a vyvarovala se tak placení vysokým cestovním náhradám kandidátům, kteří by museli za touto prací dojíždět.

**Tab. 24: Náklady na řidiče a dovozce zboží.**  
Zdroj: vlastní zpracování

| <b>NÁKLADY NA ŘIDIČE A DOVOZCE ZBOŽÍ</b>        |            |
|---|------------|
| Hrubá mzda                                      | 22 000 Kč  |
| Sociální pojištění placené zaměstnavatelem 25 % | 5 500 Kč   |
| Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem 9 % | 1 980 Kč   |
| Superhrubá mzda                                 | 29 480 Kč  |
| Záloha na daň z příjmů před odečtením slev 15 % | 4 422 Kč   |
| Daňová sleva na poplatníka                      | 2 070 Kč   |
| Záloha na daň z příjmů po odečtení slev         | 2 352 Kč   |
| Sociální pojištění placené zaměstnancem 6,5 %   | 1 430 Kč   |
| Zdravotní pojištění placené zaměstnancem 4,5 %  | 990 Kč     |
| Čistá mzda                                      | 17 228 Kč  |
| Roční mzdové náklady společnosti na řidiče      | 353 760 Kč |

V rámci srovnání pracovních pozic řidičů v okolí Brna byly mzdové náklady na jednoho řidiče stanoveny na částku 22 000 Kč měsíčně a z tohoto údaje lze odvodit i roční mzdové náklady na tohoto pracovníka, které byly vyčísleny na 353 760 Kč. Po odečtení zálohy na daň z příjmů a sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem, byla čistá mzda vyčíslena na částku 17 228 Kč. V tomto případě byla uvažována pouze daňová sleva na poplatníka. V případě, že by řidič měl nárok na uplatnění dalších slev, popřípadě by mohl uplatnit daňové zvýhodnění na děti, byla by čistá mzda vyšší.

Pracovníci doručování zboží by měli u společnosti možnost i jistých benefitů stejně jako pracovníci společnosti. Jsou jimi například slevy na firemní výrobky nebo služby, stravenky a společnost také pořádá sportovní a společenské akce. Dále by mohli pracovníci využívat slevu 10 % na každý nákup u této společnosti přesahující částku 1 500 Kč.

V odvětví, ve kterém BILLA působí již několik let, je velmi vysoká konkurence a proto je důležité, aby byl kladen velký důraz na chování a vstřícnost k zákazníkům. V rámci této skutečnosti by práci řidiče předcházelo školení pracovníků vybraných pro tuto pozici. Školení by se skládalo z několika částí, které by byly zaměřeny na jednotlivé aspekty této práce, jako je například výklad zboží z dodávky, dále dopravení zboží až

k zákazníkovi a jako nejpodstatnějším bodem by bylo chování pracovníka k zákazníkovi. Byl by vypracován manuál pro školení, kterého by se budoucí pracovník zúčastnil, aby posléze dokázal, že je schopným a vhodným kandidátem na tuto pozici.

V případě vyložení zboží z dodávky by se jednalo především o skutečnost, že v případě, kdy by si zákazník objednal zboží chlazeného či mrazeného původu, řidič dodávky by musel po příjezdu k zákazníkovi toto zboží vyložit z chladicího boxu v autě a uskladnit ho do igelitových tašek, které by přidal k ostatním taškám s nákupem a poté by tento nákup v přepravce odnesl až zákazníkovi domů nebo až k bytu v případě panelových domů.

Poté, co by řidič donesl zboží až k zákazníkovi domů, by jej následně vybídl, aby si překontroloval objednané zboží dle předané faktury a poté by následovala platba za objednávku ve formě, kterou by si zákazník zvolil při vytvoření objednávky.

#### **4.1.4 Náklady versus přínosy**

V rámci zjištění potenciálního využití donáškové služby by mohlo být provedeno dotazníkové šetření, ze kterého by byl zjištěn předpokládaný odhad využití této služby. Na základě výsledků z šetření by bylo možné vypočítat odhadované tržby. Popřípadě by se z dotazníku také dalo zjistit, o kterou službu by zákazníci měli dále zájem.

Při rozhodování v případě investic do nových výrobků či služeb je důležité si předem stanovit, zda by plánovaná investice byla v budoucnu výnosná a je tedy výhodné ji zrealizovat či nikoli. Pro takovéto rozhodování je třeba znát celkové náklady, které by byly spojené s realizací investice a zároveň také již zmiňované případné odhadnuté tržby, které by investice v budoucnu přinesla.

Realizace donáškové služby zahrnuje celkové náklady, které jsou uvedené v následující tabulce a jsou stanoveny na základě shrnutí všech výše zmiňovaných nákladů.

**Tab. 25: Celkové roční náklady na realizaci donáškové služby.**  
**Zdroj: vlastní zpracování**

| <b>Celkové roční náklady na realizaci donáškové služby</b> |                     |
|--|---------------------|
| E-shop   | 388 580 Kč          |
| Terminál   | 36 000 Kč           |
| Marketing  | 70 200 Kč           |
| Užitkové vozy  | 1 807 500 Kč        |
| Provoz užitkových vozů                                     | 397 623 Kč          |
| Mzdy   | 1 061 280 Kč        |
| <b>Celkem</b>  | <b>3 761 183 Kč</b> |

Celkové roční náklady na realizaci toho návrhu jsou rozděleny do několika částí. Výchozím bodem této služby by byla stěžejní tvorba webových stránek, která je stanovena na částku 388 580 Kč za vytvoření e-shopu a součástí jsou i měsíční náklady na provoz po dobu jednoho roku. Další složkou by byly terminály potřebné k provedení platby kartou za donášku v částce 12 000 Kč za kus. Náklady na reklamu zahrnují náklady spojené s bannerovou reklamou na webových stránkách, dále závěsné cedule pro každou ze 16-ti prodejen v okolí rozvozu a důležitým prvkem by byly polepy aut jako spolehlivá forma reklamy. V této bakalářské práci je uvažováno pořízení tří užitkových vozů v celkové částce 1 807 500 Kč, které by společnost využívala k rozvozu dané služby. V rámci pořízení nových automobilů je třeba uvažovat i roční náklady na provoz, které jsou stanoveny na 397 623 Kč za všechna tři auta. V neposlední řadě jsou do nákladů také stanoveny roční mzdové náklady na tři řidiče těchto užitkových vozů v částce 1 061 280 Kč. Celkové náklady na realizaci donáškové služby jsou tak stanoveny ve výši 3 761 183 Kč.

Při sestavování plánu a případné realizaci investic je důležité porovnat různé varianty projektu a tím pádem i potenciální rizika. Pro toto srovnání se vytváří většinou tři varianty, které představují různé situace, které mohou v rámci realizace projektu nastat. Pesimistická varianta představuje stav, kdy investice nebude tak úspěšná a realizace nové služby zákazníky dostatečně neosloví a tudíž nebude vykazovat tak vysoké tržby. V rámci optimistické varianty se vychází z předpokladu, že investice bude naopak velmi

výhodná a projekt bude výnosný. Realistická varianta představuje jakýsi mezičlánek mezi těmito dvěma variantami.

**Tab. 26: Očekávané budoucí tržby dle jednotlivých variant.**  
Zdroj: vlastní zpracování

|  | <b>Pesimistická<br/>varianta</b> | <b>Realistická<br/>varianta</b> | <b>Optimistická<br/>varianta</b> |
|--|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Počet provozovaných dní v měsíci                           | 30                               | 30                              | 30                               |
| Pracovní doba za měsíc                                     | 420 hodin                        | 420 hodin                       | 420 hodin                        |
| Roční náklady na mzdy                                      | 1 061 280 Kč                     | 1 061 280 Kč                    | 1 061 280 Kč                     |
| Roční náklady na provoz auta                               | 397 623 Kč                       | 397 623 Kč                      | 397 623 Kč                       |
| Předpokládaný průměrný počet<br>zákazníků za den           | 20                               | 50                              | 100                              |
| Předpokládaná průměrná útrata<br>1 zákazníka               | 400 Kč                           | 400 Kč                          | 400 Kč                           |
| Předpokládaná průměrná tržba<br>za den                     | 8 000 Kč                         | 20 000 Kč                       | 40 000 Kč                        |
| Předpokládaná tržba za měsíc                               | 240 000 Kč                       | 600 000 Kč                      | 1 200 000 Kč                     |
| Předpokládaná tržba za rok                                 | 2 880 000 Kč                     | 7 200 000 Kč                    | 14 400 000 Kč                    |
| <b>Tržba - mzdové náklady - náklady<br/>na provoz auta</b> | <b>1 421 097 Kč</b>              | <b>5 741 097 Kč</b>             | <b>12 941 097 Kč</b>             |

Výchozím předpokladem pro výpočet očekávaných tržeb je počet provozovaných dní v měsíci, který byl stanoven na dobu 30 dní. V rámci doby rozvozu donáškové služby, která by fungovala v době od 8 do 22 hodin, je pracovní doba stanovena na 420 hodin za měsíc. Roční náklady na mzdy tří řidičů byly stanoveny na částku 1 061 280 Kč a roční náklady na provoz aut jsou ve výši 397 623 Kč.

Pro výpočet pesimistické varianty, která vyjadřuje riziko toho, že investice nebude mít velkou úspěšnost a zákazníky neosloví, byl zvolen průměrný počet 20 zákazníků za den. Za předpokladu, že by každý zákazník vytvořil objednávku ve výši 400 Kč, vychází průměrná tržba na den na částku 8 000 Kč. Po stanovení předpokládané roční tržby jsou

následně odečteny mzdové náklady na řidiče a náklady spojené s provozem užitkových vozů. V rámci pesimistické varianty vychází roční tržby na částku 1 421 097 Kč.

Realistická varianta vychází z toho, že by zákazníci nová služba zaujala a začali by ji využívat. Z toho důvodu je počet zákazníků za den stanoven na 50 lidí. V případě průměrné výše objednávky v částce 400 Kč, je průměrná denní tržba ve výši 20 000 Kč. Po přepočtení na předpokládané roční tržby a dále odečtení mzdových nákladů a nákladů spojených s provozem užitkových vozů, vychází realistická varianta ročních tržeb na částku 5 741 097 Kč.

V rámci každého hodnocení finanční investice by měla být součástí i optimistická varianta, kdy se bere v úvahu fakt, že investice byla výhodná a projekt bude v budoucnu velmi výnosný. V tomto případě je počet zákazníků oproti realistické variantě dvojnásobný, přičemž průměrná výše objednávky je opět ve výši 400 Kč. Po výpočtu denních tržeb, které jsou ve výši 40 000 Kč, je dále nutný výpočet ročních tržeb, které opět po odečtení mzdových nákladů a nákladů na provoz představují roční tržby ve výši 12 941 097 Kč.

Pro srovnání celkových nákladů, které by byly potřeba v případě realizace donáškové služby a přínosů, které by tato investice přinesla je použita metoda čisté současné hodnoty. Ta bere v úvahu časovou hodnotu peněz a informuje o tom, kolik peněz by za zvolenou dobu životnosti projekt přinesl nebo naopak nepřinesl. Metoda čisté současné hodnoty je vypočtena dle následujícího vzorce.

$$\check{C}SH = \sum_1^n \frac{CF_t}{(1+i)^n} - IN$$

**Vzorec 28: Výpočet metody čisté současné hodnoty.**  
**Zdroj: vlastní zpracování**

Kde:

n = doba životnosti projektu

CF<sub>t</sub> = peněžní toky v jednotlivých letech doby života projektu

$i$  = diskontní sazba projektu

IN = investiční náklad na pořízení investice

V rámci metody čisté současné hodnoty, která byla použita pro výpočet jednotlivých variant, se dá zjistit, zda by uvažovaná investice mohla v budoucnu přinést větší výnos ve srovnání s investicí do jiné služby nebo produktu a je tedy výhodné ji zrealizovat či nikoli. Doba životnosti projektu by byla stanovena na dobu pěti let, diskontní sazba projektu je ve výši 2,99 % p. a. podle úrokové sazby u výpočtu finančního leasingu a úvěru. Pořizovací cena investice byla po sečtení všech jednotlivých nákladů stanovena na celkovou částku 3 761 183 Kč a peněžní toky v jednotlivých letech se liší podle zvolené varianty, zda se jedná o pesimistickou, realistickou či optimistickou.

$$\text{ČSH pesimistická} = \frac{1\,421\,097}{(1 + 0,0299)^1} + \dots + \frac{1\,421\,097}{(1 + 0,0299)^5} - 3\,761\,183$$

**Vzorec 29: Výpočet čisté současné hodnoty pro pesimistickou variantu.**  
Zdroj: vlastní zpracování

V rámci výpočtu čisté současné hodnoty pro pesimistickou variantu vychází čistá současná hodnota ve výši 3 358 299,73 Kč. Lze tedy usuzovat, že by projekt přinesl v budoucnu větší výnos, než je hodnota diskontu.

$$\text{ČSH realistická} = \frac{5\,741\,097}{(1 + 0,0299)^1} + \dots + \frac{5\,741\,097}{(1 + 0,0299)^5} - 3\,761\,183$$

**Vzorec 30: Výpočet čisté současné hodnoty pro realistickou variantu.**  
Zdroj: vlastní zpracování

V případě výpočtu čisté současné hodnoty pro realistickou variantu vychází čistá současná hodnota ve výši 23 148 284,96 Kč a i v tomto případě lze předpokládat, že by investice v budoucnu přinesla jistý výnos.

$$\text{ČSH optimistická} = \frac{12\,941\,097}{(1 + 0,0299)^1} + \dots + \frac{12\,941\,097}{(1 + 0,0299)^5} - 3\,761\,183$$

**Vzorec 31: Výpočet čisté současné hodnoty pro optimistickou variantu.**

**Zdroj: vlastní zpracování**

Výpočet čisté současné hodnoty pro optimistickou variantu je roven 56 131 593,69 Kč. Podle tohoto výsledku lze konstatovat, že projekt by v rámci této varianty přinesl v budoucnu větší výnos, než prostředky vložené do jiného produktu či služby.

Přehled výsledků výpočtu čisté současné hodnoty pro jednotlivé varianty je zobrazen v následující tabulce. Podle toho, zda čistá současná hodnota vychází kladně či záporně, lze zjistit, zda se prostředky vložené do případné investice v budoucnu vrátí v podobě většího výnosu nebo je naopak výhodnější prostředky do investice nekládat.

**Tab. 27: Výsledky čisté současné hodnoty pro jednotlivé varianty.**

**Zdroj: vlastní zpracování**

| <b>Varianta</b> | <b>Čistá současná hodnota</b> |
|-----------------|-------------------------------|
| Pesimistická    | ČSH > 0                       |
| Realistická     | ČSH > 0                       |
| Optimistická    | ČSH > 0                       |

Hodnoty čisté současné hodnoty vychází ve všech variantách větší než nula a lze tedy předpokládat, že by investice přinesla větší výnos, než je hodnota diskontu, tedy 2,99 %. Investice do donáškové služby by tedy byla podle výpočtu v budoucnu výnosná a bylo by tedy výhodné investovat prostředky do tohoto návrhu.

Následně by záleželo na managementu společnosti, jakou by zvolili strategii. Zda by v případě velkého zájmu zakoupili více aut, než je v návrhu navrženo nebo by pořídili aut méně a nejprve si ověřili, zda tato služba opravdu působí tak efektivně, jak vedení předpokládalo. Tím by se vedení mohlo vyhnout zbytečně vynaloženým nákladům za pořízení v případě menšího zájmu, než by bylo zjištěno v případě dotazníkového šetření.



Přínosem tohoto návrhu by mohlo být zvýšení hodnoty společnosti na trhu a jistá forma stabilizace. Dále by se jednalo o zvýšení počtu zákazníků z důvodu větší informovanosti o společnosti a větší návštěvnosti prodejen. Další výhodou by mohla být skutečnost, že lidé v dnešní době dávají přednost nakupování na internetu z pohodlí domova, než zdlouhavým nákupům v kamenných prodejnách, což by i v případě nakupování potravin mohlo být v budoucnu stále více vyhledávanou formou nákupu tohoto zboží.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zhodnocení finančního stavu společnosti BILLA, spol. s r. o. Na základě teoretických poznatků byly provedeny výpočty jednotlivých ukazatelů, které byly následně shrnuty v celkovém zhodnocení. Z vypočtených výsledků byla navržena řešení, která povedou k celkovému zlepšení finanční situace podniku v budoucích letech.

Pro tuto analýzu byla zvolena společnost BILLA, spol. s r. o., která provozuje obchodní řetězce supermarketů. Pro hodnocení situace bylo zvoleno období 2010 až 2015 a jako zdroje dat, ze kterých se vycházelo, byly zvoleny účetní výkazy společnosti za tyto sledované roky. Bakalářská práce byla rozdělena do tří částí.

První část práce se věnovala teoretickým poznatkům, které byly následně využity v praktické části při analyzování vybrané společnosti. Tyto informace byly čerpány z mnoha literárních zdrojů a jsou zde popsány například metody finanční analýzy, analýza současného stavu a přehled používaných metod, které jsou podkladem pro tuto analýzu.

Úvod praktické části obsahoval seznámení s analyzovanou společností BILLA, spol. s r. o. Dále byla provedena analýza prostředí podniku a hlavním bodem této části byly výpočty jednotlivých finančních ukazatelů, které poskytují přehled o celkové finanční situaci společnosti. Na základě benchmarkingu bylo provedeno srovnání společnosti s hlavními konkurenty na trhu, kterými jsou společnosti Tesco Stores ČR a.s., Penny Market s.r.o. a Lidl Česká Republika v.o.s.

Poslední část bakalářské práce obsahovala návrh na zlepšení finanční situace podniku. Tento návrh byl zaměřen především na zvýšení podpory prodeje v rámci zavedení nové donáškové služby, která by mohla být vítanou službou pro zákazníky této společnosti. Realizace tohoto návrhu by mohla vést k podpoře finanční stability společnosti díky této nově zavedené službě a dále i k upevnění situace společnosti na trhu.

Bakalářská práce bude následně poskytnuta vedení této společnosti, které bude moci uvedený návrh na zlepšení zjištěné situace využít v praxi. Bude však záležet pouze na jejich posouzení, zda návrh uplatnit či nikoli.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAŽKOVÁ, Martina., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

BŘEZINOVÁ, Hana., 2014. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-640-2.

ČERNOHORSKÝ, J. a P. TEPLÝ, 2011. *Základy financí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3669-3.

FORD-RAŠÍNO. Ceníky osobních a užitkových vozů Ford. *Ford-rasino.cz* [online]. Copyright © Geronimo Web Ltd 2010 [cit. 13.3.2017]. Dostupné z: <http://www.ford-rasino.cz/Stranka/230/ceniky-ke-stazeni-ford>

GRÜNWALD, R. a J. HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

CHYTRÝ TERMINÁL. Chytrý terminál. *Chytryterminal.cz* [online]. [cit. 13.3.2017]. Dostupné z: <https://www.chytryterminal.cz/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar., 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar., 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.

JIROUT REKLAMY. Polepy a celopolepy aut. *Jirout.com* [online]. Copyright © 2004 [cit. 13.3.2017]. Dostupné z: <http://www.jirout.com/cs/polepy-a-celopolepy-aut/>

KISLINGEROVÁ, Eva., 2010. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3349-4.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.

KŘÉDO. Ceník cedula. *Kredo.cz* [online]. [cit. 13.3.2017]. Dostupné z: <http://www.kredo.cz/4/cenik-cedula.html>

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

MARINIČ, Pavel., 2014. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-405-7.

MULAČOVÁ, V., P. MULAČ a kol., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.

NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3158-2.

REJNUŠ, Oldřich., 2014. *Finanční trhy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3671-6.

RŮČKOVÁ, Petra., 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav., 2011. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SHOPSYS. Cena řešení. *Shopsys.cz* [online]. Copyright © 2003 [cit. 13.3.2017]. Dostupné z: <https://www.shopsys.cz/ceny-reseni/>

SCHOLLEOVÁ, Hana., 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4004-1.

STROUHAL, J. a kol., 2013. *Oceňování v účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-366-1.

VOCHOZKA, Marek., 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3647-1.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a.s. – akciová společnost

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČPP – čisté pohotové prostředky

ČPFF – čistý pohledávkový finanční fond

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DFM – dlouhodobý finanční majetek

EAT (Earnings After Tax) – čistý zisk

EBIT (Earnings Before Interest and Tax) – zisk před úroky a zdaněním

IN 05 – index důvěryhodnosti

OA – oběžná aktiva

ROA (Return On Assets) – rentabilita aktiv

ROE (Return On Equity) – rentabilita vlastního kapitálu

ROI (Return On Investment) – rentabilita investovaného kapitálu

ROS (Return On Sales) – rentabilita tržeb

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

v.o.s. – veřejná obchodní společnost

VZZ – výkaz zisku a ztráty

Z – Altmanův model

## SEZNAM VZORCŮ

|  |    |
|--|----|
| Vzorec 1: Horizontální analýza. ....             | 19 |
| Vzorec 2: Čistý pracovní kapitál. ....           | 20 |
| Vzorec 3: Čisté pohotové prostředky.....         | 20 |
| Vzorec 4: Čistý pohledávkový finanční fond. .... | 20 |
| Vzorec 5: Rentabilita vloženého kapitálu. ....   | 22 |
| Vzorec 6: Rentabilita celkových aktiv.....       | 22 |
| Vzorec 7: Rentabilita vlastního kapitálu.....    | 22 |
| Vzorec 8: Rentabilita tržeb. ....                | 23 |
| Vzorec 9: Obrat zásob.....                       | 23 |
| Vzorec 10: Obrat aktiv.....                      | 24 |
| Vzorec 11: Doba obratu zásob.....                | 24 |
| Vzorec 12: Doba obratu pohledávek. ....          | 24 |
| Vzorec 13: Doba obratu závazků.....              | 25 |
| Vzorec 14: Celková zadluženost.....              | 25 |
| Vzorec 15: Úrokové krytí. ....                   | 26 |
| Vzorec 16: Koeficient samofinancování.....       | 26 |
| Vzorec 17: Běžná likvidita. ....                 | 27 |
| Vzorec 18: Pohotová likvidita. ....              | 27 |
| Vzorec 19: Okamžitá likvidita. ....              | 28 |
| Vzorec 20: Mzdová produktivita. ....             | 28 |



|   |    |
|---|----|
| Vzorec 21: Nákladovost výnosů (tržeb). .....                              | 28 |
| Vzorec 22: Materiálová náročnost výnosů. ....                             | 29 |
| Vzorec 23: Altmanův model.....  | 30 |
| Vzorec 24: Index IN05. ....   | 31 |
| Vzorec 25: Výpočet konstantní anuity.....                                 | 76 |
| Vzorec 26: Výpočet diskontního faktoru.....                               | 76 |
| Vzorec 27: Výpočet diskontní sazby. ....                                  | 78 |
| Vzorec 28: Výpočet metody čisté současné hodnoty. ....                    | 86 |
| Vzorec 29: Výpočet čisté současné hodnoty pro pesimistickou variantu..... | 87 |
| Vzorec 30: Výpočet čisté současné hodnoty pro realistickou variantu. .... | 87 |
| Vzorec 31: Výpočet čisté současné hodnoty pro optimistickou variantu..... | 88 |

## **SEZNAM GRAFŮ**

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Porterova analýza konkurenčních sil..... | 16 |
| Graf 2: Spider analýza (rok 2013). ....          | 58 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obr. 1: Organizační struktura prodejen. ....                       | 37 |
| Obr. 2: Oblast rozvozu zboží společnosti BILLA, spol. s r. o. .... | 66 |
| Obr. 3: Platební terminál Ingenico Move/5000. ....                 | 70 |
| Obr. 4: Logo a slogan společnosti BILLA, spol. s r. o. ....        | 73 |
| Obr. 5: Užitkový vůz Ford Transit.....                             | 74 |

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1: SWOT analýza.....  | 15 |
| Tab. 2: Interpretace výsledků Z-skóre. ....  | 31 |
| Tab. 3: Interpretace výsledků indexu IN05. ....                                    | 32 |
| Tab. 4: Altmanův index. ....   | 39 |
| Tab. 5: Index IN05.....  | 40 |
| Tab. 6: Horizontální analýza aktiv.....  | 41 |
| Tab. 7: Horizontální analýza pasiv. ....   | 43 |
| Tab. 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.....                            | 45 |
| Tab. 9: Rozdílové ukazatele.....   | 46 |
| Tab. 10: Ukazatele rentability.....  | 48 |
| Tab. 11: Ukazatele aktivity.....   | 50 |
| Tab. 12: Ukazatele zadluženosti. ....  | 51 |
| Tab. 13: Ukazatele likvidity.....  | 52 |
| Tab. 14: Provozní (výrobní) ukazatele. ....  | 53 |
| Tab. 15: Poměrové ukazatele (rok 2013).....  | 57 |
| Tab. 16: SWOT analýza.....   | 63 |
| Tab. 17: Náklady na zřízení e-shopu. ....  | 67 |
| Tab. 18: Náklady na propagaci. ....  | 71 |
| Tab. 19: Splátkový plán úvěru při konstantní výši anuitních plateb v Kč.....       | 75 |
| Tab. 20: Výdaje na financování úvěrem po zohlednění úspory daně z příjmů v Kč..... | 77 |

|  |    |
|--|----|
| Tab. 21: Výdaje na leasing v Kč.....                                   | 77 |
| Tab. 22: Srovnání čistých diskontovaných výdajů v Kč. ....             | 79 |
| Tab. 23: Roční náklady na auto. ....                                   | 80 |
| Tab. 24: Náklady na řidiče a dovozce zboží.....                        | 82 |
| Tab. 25: Celkové roční náklady na realizaci donáškové služby. ....     | 84 |
| Tab. 26: Očekávané budoucí tržby dle jednotlivých variant. ....        | 85 |
| Tab. 27: Výsledky čisté současné hodnoty pro jednotlivé varianty. .... | 88 |

## SEZNAM PŘÍLOH

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Příloha 1: Rozvaha - aktiva.....      | I   |
| Příloha 2: Rozvaha - pasiva .....     | III |
| Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty ..... | V   |

**Příloha 1: Rozvaha - aktiva**

| <b>ROZVAHA v plném rozsahu k 31.12.</b><br><b>V netto (v tis. Kč)</b> |  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   | <b>AKTIVA</b>                                      | <b>2010</b>      | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      | <b>2015</b>      |
|   | <b>AKTIVA CELKEM</b>                               | <b>6 991 875</b> | <b>6 688 154</b> | <b>6 464 799</b> | <b>6 064 310</b> | <b>6 015 774</b> | <b>6 241 491</b> |
| <b>B.</b>   | <b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>                          | <b>4 399 030</b> | <b>4 112 076</b> | <b>3 825 777</b> | <b>3 472 097</b> | <b>3 591 407</b> | <b>3 423 234</b> |
| <b>B. I.</b>  | <b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>                 | <b>6 303</b>     | <b>3 001</b>     | <b>1 813</b>     | <b>830</b>       | <b>2 692</b>     | <b>3 099</b>     |
| 1.  | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje                 | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 2.  | Software   | 6 154            | 2 974            | 1 813            | 830              | 2 692            | 3 099            |
| 3.  | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek            | 149              | 27               | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>B. II.</b>   | <b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>                   | <b>4 382 347</b> | <b>4 109 057</b> | <b>3 823 946</b> | <b>3 471 049</b> | <b>3 588 497</b> | <b>3 419 917</b> |
| 1.  | Pozemky  | 189 106          | 196 771          | 196 771          | 196 771          | 209 495          | 199 718          |
| 2.  | Stavby   | 2 253 992        | 2 232 150        | 2 180 993        | 1 815 619        | 2 034 230        | 2 054 618        |
| 3.  | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí     | 1 643 848        | 1 551 610        | 1 405 493        | 1 283 592        | 1 345 840        | 1 172 311        |
| 4.  | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek              | 227 712          | 114 728          | 70 664           | 215 618          | 16 434           | 18 662           |
| 5.  | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek     | 121 757          | 63 360           | 15 081           | 0                | 18 543           | 6 148            |
| 6.  | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku                | -54 068          | -49 562          | -45 056          | -40 551          | -36 045          | -31 540          |
| <b>B. III.</b>  | <b>Dlouhodobý finanční majetek</b>                 | <b>10 380</b>    | <b>18</b>        | <b>18</b>        | <b>218</b>       | <b>218</b>       | <b>218</b>       |
| 1.  | Podíly v ovládaných a řízených osobách             | 10 380           | 18               | 18               | 0                | 0                | 0                |
| 2.  | Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 0                | 0                | 0                | 218              | 218              | 218              |
| <b>C.</b>   | <b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>                               | <b>2 392 315</b> | <b>2 327 977</b> | <b>2 471 526</b> | <b>2 457 096</b> | <b>2 317 313</b> | <b>2 721 571</b> |
| <b>C. I.</b>  | <b>Zásoby</b>                                      | <b>1 407 021</b> | <b>1 449 923</b> | <b>1 383 515</b> | <b>1 356 392</b> | <b>1 286 295</b> | <b>1 216 706</b> |
| 1.  | Materiál   | 6 208            | 7 504            | 10 468           | 8 445            | 7 651            | 12 752           |
| 2.  | Zboží  | 1 400 813        | 1 442 419        | 1 373 047        | 1 347 947        | 1 278 644        | 1 203 954        |
| <b>C. II.</b>   | <b>Dlouhodobé pohledávky</b>                       | <b>85 975</b>    | <b>145 129</b>   | <b>178 642</b>   | <b>207 936</b>   | <b>215 315</b>   | <b>214 982</b>   |
| 1.  | Dlouhodobě poskytnuté zálohy                       | 67 727           | 68 339           | 59 688           | 55 868           | 58 797           | 44 897           |
| 2.  | Jiné pohledávky                                    | 0                | 0                | 0                | 14 780           | 14 780           | 14 780           |
| 3.  | Odložená daňová pohledávka                         | 18 248           | 76 790           | 118 954          | 137 288          | 141 738          | 155 305          |
| <b>C. III.</b>  | <b>Krátkodobé pohledávky</b>                       | <b>624 640</b>   | <b>440 138</b>   | <b>549 283</b>   | <b>681 698</b>   | <b>607 588</b>   | <b>1 035 819</b> |

|               |  |                |                |                |                |                |                |
|---------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1.            | Pohledávky z obchodních vztahů         | 359 430        | 258 382        | 349 820        | 377 815        | 273 314        | 336 554        |
| 2.            | Pohledávky – ovládající a řídící osoba | 0              | 0              | 8 900          | 70 000         | 200 014        | 610 000        |
| 3.            | Stát - daňové pohledávky               | 91 535         | 24             | 0              | 11             | 2 499          | 10             |
| 4.            | Krátkodobé poskytnuté zálohy           | 85 332         | 120 650        | 92 961         | 86 638         | 80 686         | 75 249         |
| 5.            | Dohadné účty aktivní                   | 81 482         | 55 238         | 61 526         | 78 207         | 41 050         | 7 373          |
| 6.            | Jiné pohledávky                        | 6 861          | 5 844          | 36 076         | 69 027         | 10 025         | 6 633          |
| <b>C. IV.</b> | <b>Krátkodobý finanční majetek</b>     | <b>274 679</b> | <b>292 787</b> | <b>360 086</b> | <b>211 070</b> | <b>208 115</b> | <b>254 064</b> |
| 1.            | Peníze                                 | 236 759        | 267 055        | 32 966         | 33 259         | 34 447         | 30 749         |
| 2.            | Účty v bankách                         | 18 920         | 25 732         | 327 120        | 177 811        | 173 668        | 223 315        |
| 3.            | Krátkodobé cenné papíry a podíly       | 19 000         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>D. I.</b>  | <b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>                | <b>200 530</b> | <b>248 101</b> | <b>167 496</b> | <b>135 117</b> | <b>107 054</b> | <b>96 686</b>  |
| 1.            | Náklady příštích období                | 200 530        | 248 101        | 167 496        | 135 117        | 107 054        | 96 686         |



**Příloha 2: Rozvaha - pasiva**

| ROZVAHA v plném rozsahu k 31.12.<br>(v tis. Kč) |   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   | PASIVA  | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             |
|   | <b>PASIVA CELKEM</b>                                      | <b>6 991 875</b> | <b>6 688 154</b> | <b>6 464 799</b> | <b>6 064 310</b> | <b>6 015 774</b> | <b>6 241 491</b> |
| A.  | <b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>                                    | <b>3 123 598</b> | <b>3 044 986</b> | <b>2 933 702</b> | <b>3 149 241</b> | <b>3 488 470</b> | <b>3 841 432</b> |
| A. I.   | <b>Základní kapitál</b>                                   | <b>1 308 500</b> | <b>1 308 500</b> | <b>1 308 500</b> | <b>1 308 500</b> | <b>1 308 500</b> | <b>1 308 500</b> |
| 1.  | Základní kapitál  | 1 308 500        | 1 308 500        | 1 308 500        | 1 308 500        | 1 308 500        | 1 308 500        |
| A. II.  | <b>Kapitálové fondy</b>                                   | <b>1 255</b>     | <b>-14 125</b>   | <b>-25 125</b>   | <b>-19 095</b>   | <b>-19 095</b>   | <b>-27 095</b>   |
| 1.  | Ostatní kapitálové fondy                                  | 1 255            | 1 255            | 1 255            | 1 255            | 1 255            | 1 255            |
| 2.  | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků           | 0                | -15 380          | -26 380          | -20 350          | -20 350          | -28 350          |
| A. III.   | <b>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</b>            | <b>68 588</b>    | <b>87 012</b>    | <b>87 012</b>    | <b>87 012</b>    | <b>97 487</b>    | <b>114 449</b>   |
| 1.  | Zákonný rezervní fond                                     | 68 588           | 87 012           | 87 012           | 87 012           | 97 487           | 114 449          |
| A. IV.  | <b>Výsledek hospodaření minulých let</b>                  | <b>1 376 759</b> | <b>1 726 830</b> | <b>1 663 599</b> | <b>1 563 315</b> | <b>1 762 349</b> | <b>2 084 617</b> |
| 1.  | Nerozdělený zisk minulých let                             | 1 376 759        | 1 726 830        | 1 726 830        | 1 726 830        | 1 925 864        | 2 248 132        |
| 2.  | Neuhrazená ztráta minulých let                            | 0                | 0                | -63 231          | -163 515         | -163 515         | -163 515         |
| A. V.   | <b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b> | <b>368 496</b>   | <b>-63 231</b>   | <b>-100 284</b>  | <b>209 509</b>   | <b>339 229</b>   | <b>360 961</b>   |
| B.  | <b>CIZÍ ZDROJE</b>  | <b>3 804 650</b> | <b>3 585 988</b> | <b>3 480 259</b> | <b>2 870 443</b> | <b>2 487 836</b> | <b>2 365 254</b> |
| B. I.   | <b>Rezervy</b>  | <b>295 257</b>   | <b>562 162</b>   | <b>778 644</b>   | <b>525 513</b>   | <b>444 313</b>   | <b>540 603</b>   |
| 1.  | Rezerva na daň z příjmů                                   | 17 841           | 37 034           | 10 679           | 43 795           | 21 000           | 25 419           |
| 2.  | Ostatní rezervy   | 277 416          | 525 128          | 767 965          | 481 718          | 423 313          | 515 184          |
| B. II.  | <b>Dlouhodobé závazky</b>                                 | <b>8 863</b>     | <b>9 088</b>     | <b>8 429</b>     | <b>8 567</b>     | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| 1.  | Dlouhodobé přijaté zálohy                                 | 8 863            | 9 088            | 8 429            | 8 567            | 0                | 0                |
| B. III.   | <b>Krátkodobé závazky</b>                                 | <b>3 500 530</b> | <b>3 014 737</b> | <b>2 693 186</b> | <b>2 336 363</b> | <b>2 043 523</b> | <b>1 824 651</b> |
| 1.  | Závazky z obchodních vztahů                               | 1 252 227        | 1 142 509        | 1 258 295        | 1 623 458        | 1 350 633        | 1 198 926        |
| 2.  | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba                  | 1 879 465        | 1 414 229        | 777 621          | 0                | 0                | 0                |
| 3.  | Závazky ke společníkům a k účastníkům sdružení            | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 4.  | Závazky k zaměstnancům                                    | 88 592           | 87 209           | 90 259           | 88 041           | 90 826           | 94 533           |
| 5.  | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 45 667           | 46 091           | 46 219           | 45 303           | 47 109           | 48 386           |
| 6.  | Stát - daňové závazky a dotace                            | 8 357            | 30 295           | 139 750          | 111 139          | 105 479          | 80 566           |

|               |                                  |               |               |               |               |               |               |
|---------------|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 7.            | Krátkodobé přijaté zálohy        | 8 638         | 6 475         | 6 982         | 8 407         | 23 909        | 17 481        |
| 8.            | Dohadné účty pasivní             | 217 163       | 287 929       | 373 621       | 460 015       | 425 127       | 384 319       |
| 9.            | Jiné závazky                     | 421           | 0             | 439           | 0             | 440           | 440           |
| <b>B. IV.</b> | <b>Bankovní úvěry a výpomoci</b> | <b>0</b>      | <b>1</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| 1.            | Krátkodobé bankovní úvěry        | 0             | 10            | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>D. I.</b>  | <b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>          | <b>63 627</b> | <b>57 180</b> | <b>50 838</b> | <b>44 626</b> | <b>39 468</b> | <b>34 805</b> |
| 1.            | Výdaje příštích období           | 0             | 0             | 0             | 2             | 0             | 0             |
| 2.            | Výnosy příštích období           | 63 627        | 57 180        | 50 838        | 44 624        | 39 468        | 34 805        |

**Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty**

|        | <b>VÝKAZ<br/>ZISKU A<br/>ZTRÁTY</b>                   | <b>2010</b>      | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      | <b>2015</b>      |
|--------|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| I.     | Tržby za prodej zboží                                 | 20 165 099       | 20 170 713       | 20 116 789       | 20 428 700       | 20 919 536       | 21 139 356       |
| A.     | Náklady vynaložené na prodané zboží                   | 15 273 366       | 15 421 068       | 15 348 554       | 15 589 568       | 15 902 197       | 16 068 771       |
| +      | <b>OBCHODNÍ<br/>MARŽE</b>                             | <b>4 891 733</b> | <b>4 749 645</b> | <b>4 768 235</b> | <b>4 839 132</b> | <b>5 017 339</b> | <b>5 070 585</b> |
| II.    | Výkony  | 123 441          | 419 075          | 429 648          | 553 955          | 473 933          | 479 306          |
| II.1.  | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb            | 123 441          | 419 075          | 429 648          | 553 955          | 473 933          | 479 306          |
| B.     | Výkonová spotřeba                                     | 2 379 689        | 2 468 702        | 2 543 786        | 2 578 024        | 2 567 832        | 2 511 672        |
| B.1.   | Spotřeba materiálu a energie                          | 578 996          | 629 068          | 676 209          | 594 612          | 525 410          | 516 664          |
| B.2.   | Služby  | 1 800 693        | 1 839 634        | 1 867 577        | 1 983 412        | 2 042 422        | 1 995 008        |
| +      | <b>PŘIDANÁ<br/>HODNOTA</b>                            | <b>2 635 485</b> | <b>2 700 018</b> | <b>2 654 097</b> | <b>2 815 063</b> | <b>2 923 440</b> | <b>3 038 219</b> |
| C.     | Osobní náklady  | 1 720 155        | 1 777 019        | 1 762 592        | 1 807 279        | 1 816 139        | 1 836 305        |
| C.1.   | Mzdové náklady  | 1 249 786        | 1 287 961        | 1 293 412        | 1 345 379        | 1 340 730        | 1 349 550        |
| C.2.   | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 408 762          | 426 869          | 407 742          | 402 751          | 411 864          | 424 653          |
| C.3.   | Sociální náklady                                      | 61 607           | 62 189           | 61 438           | 59 149           | 63 545           | 62 102           |
| D.     | Daně a poplatky                                       | 5 883            | 5 403            | 3 515            | 2 720            | 3 513            | 4 519            |
| E.     | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku     | 550 656          | 513 911          | 546 247          | 575 663          | 743 492          | 621 529          |
| III.   | Tržby z prodeje DM a materiálu                        | 7 152            | 19 779           | 7 618            | 39 346           | 6 191            | 40 024           |
| III.1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku                  | 7 152            | 19 779           | 7 618            | 39 346           | 6 191            | 40 024           |
| III.2. | Tržby z prodeje materiálu                             | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| F.     | Zůstatková cena prodaného DM a materiálu              | 5 526            | 20 546           | 36 213           | 74 733           | 3 359            | 55 087           |
| F.1.   | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku        | 5 526            | 20 546           | 36 213           | 74 733           | 3 359            | 55 087           |

|      |   |                |                |                 |                |                |                |
|------|---|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| G.   | Zvýšení (+)<br>/snížení (-)<br>rezerv a<br>opravných<br>položek v<br>provozní oblasti | -158 417       | 287 348        | 247 967         | 63 944         | -111 472       | 51 480         |
| IV.  | Ostatní<br>provozní<br>výnosy   | 96 980         | 65 699         | 33 460          | 52 622         | 55 105         | 40 841         |
| H.   | Ostatní<br>provozní<br>náklady  | 166 378        | 154 855        | 114 333         | 19 875         | 34 951         | 15 848         |
| *    | <b>PROVOZNÍ<br/>VÝSLEDEK<br/>HOSPODAŘE<br/>NÍ</b>                                     | <b>449 436</b> | <b>26 414</b>  | <b>-15 692</b>  | <b>362 817</b> | <b>494 754</b> | <b>534 316</b> |
| VI.  | Tržby z prodeje<br>cenných papírů<br>a podílů   | 0              | 0              | 0               | 90             | 0              | 0              |
| J.   | Prodané cenné<br>papíry a podíly  | 0              | 0              | 0               | 20 530         | 0              | 0              |
| IX.  | Výnosy z<br>přecenění<br>cenných papírů<br>a derivátů                                 | 0              | 0              | 0               | 0              | 2 198          | 0              |
| X.   | Výnosové<br>úroky   | 1 327          | 1 196          | 838             | 354            | 38             | 6 135          |
| N.   | Nákladové<br>úroky  | 32 504         | 30 021         | 18 391          | 5 498          | 1 001          | 901            |
| XI.  | Ostatní finanční<br>výnosy  | 110 766        | 12 434         | 17 547          | 15 318         | 12 665         | 19 578         |
| O.   | Ostatní finanční<br>náklady   | 70 639         | 80 174         | 82 571          | 87 112         | 90 618         | 98 375         |
| *    | <b>FINANČNÍ<br/>VÝSLEDEK<br/>HOSPODAŘE<br/>NÍ</b>                                     | <b>8 950</b>   | <b>-96 565</b> | <b>-82 577</b>  | <b>-97 378</b> | <b>-76 718</b> | <b>-77 838</b> |
| Q.   | Daň z příjmů za<br>běžnou činnost   | 89 890         | -6 920         | 2 015           | 55 930         | 78 807         | 95 517         |
| Q.1. | Splatná   | 17 841         | 51 622         | 44 179          | 74 264         | 83 256         | 109 084        |
| Q.2. | Odložená  | 72 049         | -58 542        | -42 164         | -18 334        | -4 449         | -13 567        |
| **   | <b>VÝSLEDEK<br/>HOSPODAŘE<br/>NÍ ZA<br/>BĚŽNOU<br/>ČINNOST</b>                        | <b>368 496</b> | <b>-63 231</b> | <b>-100 284</b> | <b>209 509</b> | <b>339 229</b> | <b>360 961</b> |
| ***  | <b>VÝSLEDEK<br/>HOSPODAŘE<br/>NÍ ZA<br/>ÚČETNÍ<br/>OBDOBÍ</b>                         | <b>368 496</b> | <b>-63 231</b> | <b>-100 284</b> | <b>209 509</b> | <b>339 229</b> | <b>360 961</b> |
| ***  | <b>VÝSLEDEK<br/>HOSPODAŘE<br/>NÍ PŘED<br/>ZDANĚNÍM</b>                                | <b>458 386</b> | <b>-70 151</b> | <b>-98 269</b>  | <b>265 439</b> | <b>418 036</b> | <b>456 478</b> |